

DES MAISONS FRANÇAISES D'ALIMENTATION A SUCCURSALES MULTIPLES

THÈSE POUR LE DOCTORAT

PRÉSENTÉE ET SOUTENUE

LE MERCREDI 5 AVRIL 1933, A 14 HEURES

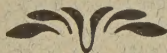
PAR

EVARISTE CURTIL

JURY

PRÉSIDENT : M. BAUDIN, Professeur

SUFFRAGANTS } M. VIGNES, Professeur
 } M. PARISOT, Professeur



DIJON

IMPRIMERIE J. BELVET

8, Rue Jules-Mercier et 21, Rue du Bourg

1933

**DES MAISONS FRANÇAISES
D'ALIMENTATION
A SUCCURSALES MULTIPLES**



Digitized by the Internet Archive
in 2026

https://archive.org/details/IA41548204_0022

DES MAISONS FRANÇAISES D'ALIMENTATION A SUGCURSALES MULTIPLES

THÈSE POUR LE DOCTORAT

PRÉSENTÉE ET SOUTENUE

LE MERCREDI 5 AVRIL 1933, A 14 HEURES

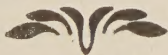
PAR

EVARISTE CURTIL

JURY

PRÉSIDENT : M. BAUDIN, Professeur

SUFFRAGANTS { M. VIGNES, Professeur
M. PARISOT, Professeur



DIJON

IMPRIMERIE J. BELVET

8, Rue Jules-Mercier et 21, Rue du Bourg

1933

La Faculté n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les thèses; ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.

**CARISSIMIS
MEIS**

AVANT-PROPOS

« Un épicier rémois voyant sa clientèle s'effriter eut une « idée géniale », écrivait en 1920 M. MARTIN-SAINT-LÉON, dans son livre sur « Le Petit Commerce Français, sa lutte pour la vie ». Cette idée géniale fut la source première, en France, d'une méthode commerciale nouvelle qui devait prendre très rapidement une extension considérable et même menaçante: la concentration par succursales.

Il nous a paru utile d'étudier d'une façon quelque peu approfondie tous les rouages de ce nouveau système, encore en pleine évolution, et sur lequel aucun ouvrage complet récent n'a été publié.

Etudier un fait, une loi, une institution, sans en dégager les conséquences: le profit ou le détriment qui peuvent en résulter pour l'homme, est, à notre avis, un travail sans portée; telle est la raison pour laquelle nous avons cru bon d'exposer les résultats que comporte ce nouveau mode de commerce, et qu'à la suite d'une observation personnelle, il nous a été possible de déterminer.

Aucun ouvrage complet, observation personnelle ! C'est dire que notre méthode de travail a consisté principalement à prendre nos documents dans les faits. Nous avons pu nous livrer à des enquêtes assez longues et minutieuses. Malheureusement, si la tâche de l'enquêteur est parfois

pénible, ses efforts sont bien loin d'être toujours couronnés de succès, et les renseignements qu'il recueille, incomplets ou partiellement inexacts.

Dans la plus large mesure, nous nous sommes efforcé de contrôler les documents, les faits et les idées que nous développons. Les chiffres par nous cités, soit dans le texte, soit dans les statistiques, sont rigoureusement exacts; les bilans référés, en particulier, sont ceux qui ont servi de base au calcul de l'impôt sur les bénéfices industriels et commerciaux et ont été distribués aux actionnaires.

Malgré tout le désir que nous éprouvions et les efforts que nous avons tentés, nous n'avons pu avoir connaissance de certains chiffres particulièrement intéressants: ceux qui sont relatifs aux mouvements des marchandises. Les maisons à succursales ne publient pas ordinairement leur bilan, ce n'est certes point pour mettre à la disposition de quiconque leurs livres auxiliaires ! Aussi avons-nous dû user de procédés comptables quelque peu compliqués pour obtenir, dans la détermination des bénéfices bruts, par exemple, des résultats qui ne sont qu'approchés, ainsi que nous nous en expliquerons.

Quoi qu'il en soit, malgré son ampleur et les difficultés que nous avons pu rencontrer, c'est avec beaucoup d'intérêt que nous avons traité le sujet de cette thèse, passionnant tant par sa nouveauté et son actualité que par les graves problèmes économiques et sociaux qu'il pose.

E. C.

BIBLIOGRAPHIE

I. — BIBLIOGRAPHIE GÉNÉRALE

- ALLIX. — *Traité élémentaire de Science des Finances et de Législation Financière Française*. Paris: Alcan, 1927.
- GIDE et RIST. — *Histoire des doctrines économiques*. Paris: Librairie du Recueil Sirey, 1926, nouveau tirage 1929.
- JUGLAR (Clément). — *Des crises commerciales et de leur retour périodique en France, en Angleterre et aux Etats-Unis*. 2^e éd. Paris: Guillaumin et C^{ie}, 1889.
- LE PLAY. — *La réforme sociale*. Tours: Mame, 1879.
- SISMONDI. — *Nouveaux principes d'économie politique*. Paris: Delaunay, 1827.
- TRUCHY (Henri). — *Cours d'économie politique*. Paris: Librairie du Recueil Sirey, 1927.

II. — BIBLIOGRAPHIE SPÉCIALE

- BOURCIER (Emmanuel). — *Demoiselles de magasin*. Paris: Ed. Baudinière, 1931.
- COLLIEZ. — *Des ententes de producteurs et de commerçants*. Thèse, Paris, 1903.
- FOURRIER (Charles). — *Œuvres choisies*. Paris: Guillaumin, 1911.
- JOUSSE. — *Administration de la justice*. Paris: Debme, 1771.

- LAUR. — *De l'accaparement. Essai doctrinal*. 4^e éd. Paris: Société de publications scientifiques, 1900-1903.
- MARTIN-SAINT-LÉON. — *Le petit commerce français, sa lutte pour la vie*. 2^e éd. Paris: Lecoffre et C^{ie}, 1911.
- MARX (Karl). — *Le Capital*. Paris: Giard et Brière, 1901-1902.
- MORIDE (Pierre). — *Les maisons à succursales multiples en France et à l'Etranger*. Paris: Alcan, 1913.
- MORIDE (Pierre). — *Les maisons à succursales multiples. Revue Athena*. Paris: Alcan, janvier 1912.
- PASSAMA (Paul). — *Les formes nouvelles de la concentration industrielle*. Paris: Larose et Tenin, 1910.
- SACHOT (Raymond). — *Les prix de monopole*. Thèse. Dijon, 1926.
- SAYOUS. — *Le mouvement de concentration dans le commerce de détail*. Paris: Alcan, 1913.
- SOULE. — *Les coalitions commerciales et industrielles*. Thèse. Toulouse, 1905.
- VANDERVELDE. — *Le collectivisme et l'évolution industrielle*. Paris, 1906.
- VOUTERS. — *Des mesures législatives destinées à enrayer la concentration dans le commerce de détail*. Thèse. Paris, 1910.

III. — PUBLICATIONS ET DOCUMENTS

A) PÉRIODIQUES ET REVUES:

- Actualité fiduciaire*. Paris, 1932.
- Bulletin des lois*.
- Bulletin trimestriel de l'Union commerciale de l'Ain*. Bourg, 1930.
- Journal des placiers et placières*. Paris, 1932.
- Journal Officiel*.
- La production française et industrielle*. Paris, 1932.
- Revue d'Economie politique*. — NESTLER TRICOCHE: *Les maisons à succursales multiples et l'organisation du commerce aux Etats-Unis*. 1921.
- Revue mnémotechnique de droit fiscal*. Paris, 1932.

Revue politique et parlementaire. — POUPART: *Les sociétés de grands bazars.* Paris, 1902.

Tableau fiscal et juridique. Paris, 1932.

Tribune (La), organe de l'Union commerciale et industrielle de la Côte-d'Or. Dijon, 1929, 1930, 1931, 1932.

B) PUBLICATIONS:

Feuillets de documentation pratique d'impôts directs (François LEFÈVRE). Paris, 1932.

Guide pratique de l'impôt, publié par le Syndicat national des membres de l'administration des contributions directes. Paris: Ed. Tallandier, 1931.

Jurisclasseur fiscal. Paris: Administration des jurisclasseurs, 1932.

Travaux du premier Congrès international des maisons à succursales:

Rapport de la 1^{re} commission: Administration générale, méthodes financières.

Rapport de la 2^e commission: Documentation, méthodes d'achats.

Rapport de la 3^e commission: Méthodes de vente, publicité, concurrence.

Rapport de la 4^e commission: Mode de gestion des succursales, législation fiscale, répression des fraudes.

Rapport de la 5^e commission: Douanes, transports.

Rapport de la 6^e commission: Œuvres sociales.

Rapport de la 7^e commission: Echanges internationaux.

Rapport de la 8^e commission: Etude de la création d'un comité international.

Rapport de la délégation des maisons à succursales de Belgique.

Rapport de la Maison Julius MEINL.

Rapport de la REICHVERBAND DEUTSCHER LEBENSMITTEL FILIALBETRIEBE.

Vœux des diverses commissions.

C) DOCUMENTS:

Bilans, statuts et rapports des commissaires aux comptes de vingt-sept maisons à succursales françaises.

IV. — DOCUMENTS JURIDIQUES ET DÉCISIONS JURISPRUDENTIELLES

A) OUVRAGES, PÉRIODIQUES ET PUBLICATIONS :

- BAUDRY-LACANTINERIE et WAHL. — *Traité du louage*. Paris: Librairie de la Société du Recueil général des lois et arrêts, Larose, 1900.
- BAUDRY-LACANTINERIE et WAHL. — *Traité du mandat*. Paris: Librairie de la Société du Recueil général des lois et arrêts, Larose, 1900.
- DALLOZ. — *Recueil périodique et critique*. Paris: Jurisprudence générale, Dalloz, 11, rue Soufflot.
- DALLOZ. — *Répertoire pratique de législation, de doctrine et de jurisprudence*. Paris: Librairie Dalloz.
- FUZIER-HERMAN. — *Répertoire général alphabétique du droit français*. Paris: Librairie de la Société du Recueil général des lois et arrêts.
- Gazette du Palais*. — Paris: Librairie du Palais, 20, rue Geoffroy-l'Asnier.
- Gazette des Tribunaux*. — Paris: Bureaux.
- LACOUR. — *Traité de droit commercial*. 2^e éd. Paris: Dalloz, 1921.
- LEBON. — *Recueil des arrêts du Conseil d'Etat*.
- LYON-CAEN et RENAULT. — *Traité de droit commercial*. 4^e éd. Paris: Pichon et Durand-Auzias, 1908.
- PLANIOL. — *Traité élémentaire de droit civil*. Paris: Pichon, 1900.
- PLANIOL et RIPPERT. — *Traité pratique de droit civil français*. Paris: Pichon et Durand-Auzias, 1925 à 1930.
- SIREY. — *Jurisprudence générale*. Paris: Librairie du Recueil Sirey.

B) DÉCISIONS JURISPRUDENTIELLES :

- Cour de cassation*, chambre criminelle, 20 juin 1860. — D. 1860, I. 471.
- Tribunal de commerce de Marseille*, 8 juin 1884. — *Journal de Marseille*, 1884, I. 258.

- Rouen*, 12 janvier 1889. — *Recueil du Havre*, 1889, II, 45.
Rouen, 9 mars 1889. — *Recueil de Rouen*, 1889, p. 21.
Toulouse, 9 juillet 1891. — *D.* 1894, II, 138.
Tribunal de commerce de Nantes, 11 juillet 1891. — *S.* 1892, II, 123.
Paris, 26 mai 1894. — *D.* 1895, II, 189.
Agen, 7 janvier 1895. — *D.* 1896, II, 40.
Limoges, 23 novembre 1896. — *S.* 1897, II, 68.
Tribunal correctionnel de la Seine, 15 février 1898. — *D.* 1898, II, 88.
Cour de cassation, chambre des requêtes, 5 décembre 1904. — *D.* 1906, I, 110.
Douai, 28 février 1905. — *D.* 1905, II, 444.
Toulouse, 10 janvier 1906. — *D.* 1906, V, 72.
Douai, 1^{er} février 1907. — *S.* 1909, II, 205.
Cour de cassation, chambre criminelle, 6 décembre 1912. — *S.* 1914, I, 503.
Conseil d'Etat, 30 juin 1916. — *R. O.*, n° 4674.
Conseil d'Etat, 28 novembre 1919. — *R. O.*, N° 4792.
Conseil d'Etat, 31 mars 1922. — *LEBON*, p. 306.
Paris, 24 février 1923. — *D.* 1923, II, 146.
Conseil d'Etat, 21 février 1931. — *R. O.*, N° 7813.
-

INTRODUCTION

La concentration et les maisons à succursales multiples

L'histoire économique mondiale est une perpétuelle évolution. Certaines périodes peuvent sans doute être considérées comme des ères de stagnation, mais d'autres marquent une évolution si considérable et si brusque, qu'elle apparaît presque comme une révolution. Les cinquante années qui viennent de s'écouler se rangent, sans conteste, parmi les ères de révolution, car c'est bien un véritable bouleversement économique qu'a entraîné pour l'industrie, le commerce et la banque, l'adoption de procédés nouveaux et de méthodes nouvelles.

L'une des tendances les plus caractéristiques de cette évolution est la concentration : phénomène qui, aux dires de M. Henri TRUCHY, serait caractérisé « par la tendance à la prédominance des grandes entreprises » (1). Nous adopterons volontiers cette définition, bien qu'elle soit incomplète et ne mentionne que le résultat de la concentra-

(1) Truchy : Cours d'économie politique, 3^e Ed., t. I, p. 236.

tion : la grande entreprise, laissant complètement de côté l'idée même de concentration qui est une idée d'union et peut se réaliser sous des formes très diverses : union de personnes ou union de capitaux, concentration visible ou occulte, entente laissant aux individus une indépendance plus ou moins grande.

Sans doute, y a-t-il eu, à peu près de tous temps, et en tous cas depuis le moyen âge, de grandes entreprises, de gros marchands, allant vendre au loin et achetant hors de France ; sans doute, dès cette époque, a-t-on connu ce qu'il est possible d'appeler le cartel commercial, que l'on nommait alors coalition commerciale : sorte de spéculation collective ne consistant pas dans un accaparement, mais dans la fixation d'un prix minimum. Nous pouvons dire, cependant que, poussée à l'extrême comme elle l'a été, surtout depuis vingt ans, la concentration est bien la tendance caractéristique de notre siècle qui semble avoir pour devise « l'union fait la force ».

En quelques années, nous avons vu toute une floraison de sociétés : sociétés en nom collectif, sociétés anonymes, sociétés en commandite ; et même, depuis quinze ans, depuis la guerre, les commerçants ont été pris d'un véritable engouement pour cette forme d'exploitation des entreprises, le petit boutiquier lui aussi constituant son commerce en société, grâce à la loi sur les sociétés à responsabilité limitée. Le XX^e siècle est véritablement le siècle du cartel, le siècle du trust sous toutes ses formes, avec toutes ses modalités. L'union devient, de nos jours, une des conditions vitales de l'entreprise : les petites industries du siècle dernier n'existent plus, ou bien en sont aux spasmes de l'agonie, presque toutes absorbées déjà ou sur le point de l'être par la grande firme ; celles qui tentent de résister le font au prix d'efforts et de sacrifices inouïs. La petite banque de campagne a complètement disparu, rachetée par

les sociétés bancaires au capital social important. Le petit commerce, de son côté, est fortement atteint par le développement des grands magasins et des maisons à succursales multiples, les uns et les autres soutenant contre lui une lutte inégale et le tuant lorsqu'ils ne l'absorbent pas.

C'est ainsi que la grande usine aux nombreuses cheminées fumantes, aux ateliers immenses, a remplacé les petits ateliers de famille ; les puissantes dynamos actionnant de multiples machines-outils ont succédé aux outils à main du petit artisan. C'est ainsi que, dans toutes les campagnes, on voit, au lieu de la petite plaque « X..., banquier », une enseigne aux armoiries d'un puissant établissement de crédit ; et la modeste, mais combien respectable boutique de l'épicier du village a dû orner sa devanture du panneau « Docks, Succursale N° . . . ».

Les raisons de cet essor rapide et sans précédent de la grande entreprise, il nous les faut chercher dans les conditions économiques nouvelles, et nous les voyons dans deux faits en particulier : le développement du machinisme et la puissance croissante du capitalisme.

La fin du XIX^e siècle et le début du XX^e sont les années d'application pratique, industrielle et commerciale des grandes découvertes scientifiques. C'est, en effet, depuis 1870 en particulier que nous voyons vraiment se réaliser et se perfectionner les machines de tous genres qui permettent une production intense et nécessitent par conséquent de nombreux débouchés. La scie mécanique, la raboteuse mécanique, qui peuvent débiter en une seule journée des quantités considérables de bois, les métiers à tisser et à tricoter qui, en quelques heures, façonnent des kilomètres de tissus ou de tricot, le haut fourneau aux proportions gigantesques et le laminoir ont bien atteint, pendant ces cinquante ans, le point de perfection que nécessite un emploi industriel. D'autre part, le chemin de fer et l'auto-

mobile ont littéralement révolutionné le commerce et l'industrie, en permettant le transport rapide et à des distances considérables des personnes et des marchandises; l'avion, mis à la portée de tous, donnera encore des facilités plus grandes de déplacement. Enfin, le téléphone et le télégraphe, qui permettent la transmission de renseignements dès leur parution et la passation d'ordres instantanément, sont devenus les indispensables instruments de travail de tous les commerçants, industriels et banquiers.

Il est incontestable également que le capitalisme a acquis de nos jours une puissance considérable. Les circonstances économiques ont, en effet, favorisé tout particulièrement son développement. La guerre de 1914-1918 a permis l'édification rapide de fortunes immenses. L'après-guerre fut une période de prospérité sans précédent, dans laquelle chacun gagnait beaucoup et dépensait sans compter. Ces nombreux capitaux devaient tout naturellement trouver leur placement, directement ou indirectement, dans la grande entreprise.

Ces deux causes: développement du machinisme, puissance croissante du capitalisme, ne vont d'ailleurs pas l'une sans l'autre, car des capitaux nombreux sont nécessaires pour l'acquisition du matériel d'une grande usine, et une usine bien équipée est un placement de choix pour le capitalisme. Mais le rôle et l'importance de chacune d'elles diffèrent selon que nous envisageons la grande usine, la grande banque ou au contraire le grand établissement commercial. Il est bien évident, en effet, que le machinisme a, dans le commerce, une place bien moindre que dans l'industrie, le facteur capital en étant, avec le facteur connaissances techniques du commerçant, les deux rouages essentiels.

La simple énumération des causes de la concentration actuelle, de la marche à la grande entreprise, nous fait

comprendre pourquoi elle s'est réalisée d'abord dans l'industrie avant de gagner le commerce. Au reste, aujourd'hui encore, la concentration est beaucoup plus poussée et plus répandue dans l'industrie que dans le commerce.(1)

L'agencement mécanique des usines fut la cause première de la concentration industrielle. Ce matériel très perfectionné coûte fort cher; et, bien souvent, le propriétaire de l'usine est incapable de se le procurer avec sa fortune personnelle : il lui faut faire appel aux capitaux d'actionnaires. D'autre part, ces machines doivent, pour s'amortir rapidement, produire beaucoup, l'achat de matières premières en quantités considérables s'impose et nécessite, lui aussi, de gros capitaux de roulement. Enfin, les régiments entiers d'ouvriers qui sont employés à la pro-

(1) Il est assez difficile de déterminer l'état exact de la concentration, soit dans l'industrie, soit dans le commerce, ou même l'état de la concentration en général. Il est seulement possible de tirer des déductions en se basant sur des données certaines, telles que l'importance du personnel occupé dans les entreprises. Voici quelques chiffres extraits du recensement du 6 mars 1921 et rapportés par M. Henri Truchy, op. cit., t. I, p. 239 et suiv. :

	Nombre d'établissements p. 100
1° Etablissements n'occupant pas de personnel salarié :	
Industrie, manutention et transports	9,9
Commerce et banque	31,7
2° Nombre moyen de salariés par établissement :	
Industrie, manutention et transports	8,5
Commerce et banque	2,6
3° Etablissements occupant de 1 à 5 salariés :	
Industrie, manutention et transports	82,6
Commerce et banque	89
4° Salariés occupés dans les établissements occupant de 1 à 5 salariés :	
Industrie, manutention et transports	17,3
Commerce et banque	39,2
5° Etablissements occupant plus de 50 salariés :	
Industrie, manutention et transports	2,3
Commerce et banque	0,6
6° Salariés occupés dans les établissements occupant plus de 50 salariés :	
Industrie, manutention et transports	56,2
Commerce et banque	27,5

duction sont une lourde charge. La grande usine ne peut plus aujourd'hui, à de rares exceptions près, demeurer une entreprise individuelle; elle doit, pour pouvoir se maintenir, prendre la forme collective. C'est là le premier stade de la concentration.

Le cartel et le trust des grandes industries sont le second. La machine doit produire et produit de façon constante, et cette production est bien souvent supérieure à la consommation. Aussi les crises périodiques de surproduction, décrites par Clément JUGLAR (1), ne se sont-elles jamais manifestées avec pareille acuité. Elles sont également la cause de la concurrence insensée que se font les industriels, contraints de vendre à n'importe quels prix. Pour remédier à ce nouvel état de choses, la concentration a dû s'accroître et prendre les formes du corner, du pool, du cartel ou du trust. Grâce à ces unions, à ces ententes temporaires ou définitives, les industriels ont pu remédier, dans une certaine mesure, aux effets de la concurrence et maintenir les prix hauts. D'autre part, cette tactique permet de parer, au moins partiellement, à la surproduction, en limitant la production à la consommation probable.

La concentration commerciale fut, de même que la concentration bancaire (2), la suite et la conséquence logique de la concentration industrielle. Elle s'est également réalisée en deux stades: le gros producteur ne peut pas évidemment vendre à quiconque, et en particulier au petit détaillant. La vente par petites quantités nécessite un surcroît de frais généraux: manutention plus grande, embal-

(1) Clément Juglar: Des crises commerciales et de leur retour périodique en France, en Angleterre et aux Etats-Unis, 2^e Ed., 1889.

(2) Nous passerons complètement sous silence l'absorption des petites banques par les gros établissements de crédit, nous bornant à signaler qu'en plus des causes énoncées, les graves crises de crédit d'après guerre ont puissamment contribué à leur perte.

lage plus onéreux, et le transport est effectué à des conditions moins avantageuses. Le fabricant ne doit et ne peut vendre que par grandes quantités; s'il accepte des commandes d'importance moyenne ou même médiocre, il est nécessairement amené à majorer ses prix. C'est pourquoi le rôle de celui que l'on nomme communément *intermédiaire* a, pendant de nombreuses années, présenté une importance primordiale, aujourd'hui nettement rétrograde. L'intermédiaire, commerçant vendant en demi-gros, ou commissionnaire, achète directement à l'usine et par grosses quantités, il bénéficie, par là même, des prix les plus bas; il revend par petites quantités aux détaillants et prélève, sur eux, un bénéfice dit *commission*. Son rôle fut violemment critiqué, et trop souvent sa suppression préconisée par certaines personnes, qui faisaient abstraction, volontairement ou non, des services par lui rendus. Quoiqu'il en soit, les petits commerçants se sont efforcés de ne plus avoir recours à lui; le moyen était simple: c'était, pour pouvoir acheter directement au fabricant, de faire d'importantes commandes; et, pour cela, l'union était nécessaire, indispensable.

Le premier stade de la concentration commerciale a vu se constituer concurremment le grand magasin (1) et le groupement d'achat, l'un et l'autre encore très florissants aujourd'hui. Monter un grand magasin tel que le Louvre, le Bon Marché ou la Samaritaine est certes une entreprise de haute envergure, nécessitant des activités multiples; aussi ces maisons se sont-elles constituées en société, afin de permettre d'une part la réunion des capitaux nécessaires, et d'autre part la réalisation d'une organisation complexe.

(1) Le grand magasin peut comprendre, nous le verrons, des succursales; mais elles présentent un caractère particulier que nous déterminerons, et la maison-mère a bien souvent, dans ce cas, la même importance que les filiales.

Mais si cette forme de commerce permet la suppression de l'intermédiaire, elle n'est pas possible partout; il est indispensable que le milieu économique se prête à son développement. Son établissement dans une grande ville est, sans nul doute, une des conditions *sine qua non* de sa réussite. Les commerçants, petits ou moyens, de la petite ville ou des villages, ne pouvant pas, à eux seuls, acheter en gros, se sont assemblés, groupés en syndicat d'achat. L'afflux considérable de leurs petites commandes a permis de réaliser l'ordre important qu'il est possible de passer au fabricant directement.

Cependant le syndicat d'achat présente d'assez graves inconvénients: les adhérents ne sont retenus que par des attaches trop lâches; d'autre part, jamais ce procédé, encore neuf, ne réunit un grand nombre d'adeptes; enfin, la diversité même des articles demandés par eux est un obstacle à son fonctionnement. Le petit commerçant est appelé à perdre bientôt toute autonomie, mais par un autre mode de concentration plus poussé, en plein développement, et qui fait le sujet de notre ouvrage: nous voulons dire par le procédé des grandes maisons « à succursales multiples ».

Cette institution, véritable trust, constitue le second stade de la concentration commerciale. Nous en préciserons le caractère dans un chapitre ultérieur. Qu'il nous suffise, pour lors, de dire que sa caractéristique spéciale est d'avoir « le don d'ubiquité » (1) : unité d'entreprise, multiplicité d'établissements. Nous ne nous trouvons pas ici en présence d'un de ces grands magasins aux dimensions colossales, aux apparences luxueuses, mais en présence d'une

(1) Pierre Moride: Revue Athéna, p. 148 et suiv.: Les Maisons à Succursales multiples, Paris, F. Alcan, janvier 1912.

Pierre Moride: Les Maisons à Succursales multiples en France et à l'Etranger, p. 5, Paris, F. Alcan, 1913.

multitude de petites boutiques, toutes semblables, dispersées dans les villes et les villages. Leur trait d'union consiste dans la firme commune et dans ce que l'on appelle *la maison-mère*. Celle-ci, bien souvent immense entrepôt, ne présente aucun des caractères d'un magasin; son unique objet est de pourvoir au ravitaillement des succursales. La direction, composée ordinairement de plusieurs membres, a pour rôle de créer de nouvelles filiales là où la chose est possible, de faire procéder à l'approvisionnement de celles qui fonctionnent par la livraison des articles qu'elles commandent, de fixer les prix de vente et de contrôler les résultats obtenus. Les marchandises sont achetées par la maison-mère directement aux industriels, à moins qu'elle ne les fabrique elle-même. Les succursales sont les petites magasins d'autrefois; bien souvent, elles sont gérées par les anciens patrons qui, après avoir vendu leur entreprise propre à la grosse maison, en sont devenus les gérants. Ils s'approvisionnent exclusivement à la maison-mère, n'ont plus pour rémunération un bénéfice laissé à leur libre appréciation, mais un tant pour cent sur le chiffre d'affaires; enfin, ils doivent subir le contrôle des opérations effectuées.

Nous voici au terme actuel de la concentration commerciale, bien loin du petit patron travaillant pour son compte, à son gré; bien loin même du syndicat d'achat dans lequel les adhérents, quoique liés par un contrat, gardent cependant une autonomie assez grande. Les petits détaillants d'hier, gérants d'aujourd'hui, sont unis par le lien le plus solide: la dépendance d'une même autorité qui a, sur eux, un droit de contrôle effectif et qui les enserre dans l'étau d'une subordination économique: ils ne peuvent plus être considérés comme des patrons, mais ils sont, en réalité, de véritables employés, rien n'étant laissé à leur libre initiative,

Ces maisons à succursales, aujourd'hui déjà assez nombreuses, ne sont certainement pas à l'apogée de leur développement. Peut-être un jour verrons-nous ces entreprises, véritables petits trusts en elles-mêmes, s'unir dans un immense trust national ou même international. Ce sera alors le faite de la concentration commerciale et, en même temps, ainsi que nous nous en expliquerons, le règne du socialisme dans toute cette branche de l'économie politique qu'est la distribution.

Les maisons à succursales multiples exigent, par leur complexité, l'étude approfondie de leur fonctionnement. Les résultats auxquelles elles aboutissent sont, les uns bons, les autres funestes; nous aurons à les déterminer. Enfin, il nous faudra étudier les causes de leur succès; après quoi, nous serons amenés à donner, très modestement, notre opinion sur la valeur sociale de cette forme de la grande entreprise.

Mais, avant de rentrer dans cette étude détaillée, il nous apparaît indispensable de définir, aussi exactement que possible, ce que nous entendons par *maisons à succursales multiples*, et, d'autre part, de délimiter strictement l'objet de notre étude.

CHAPITRE PRÉLIMINAIRE

Définition des Maisons à Succursales multiples Délimitation du sujet

On a coutume de désigner communément, en France, le mode d'exploitation commerciale qui fait l'objet de notre étude par l'expression *maison à succursales multiples*. Cette dénomination ne semble pas exacte, si nous poussons quelque peu notre analyse.

Le terme *maison*, tout d'abord, apparaît beaucoup trop vague et beaucoup trop général; le terme *établissement*, fréquemment employé, lui aussi, est également inexact; il serait nécessaire, à notre avis, de leur substituer le mot *entreprise*, moins compréhensif et plus technique.

Quant à la seconde partie de la définition, nous lui adresserons la même critique qu'à l'expression employée par les Allemands: « *Filialsystem* » ou « *Filialbetriebe* ». L'idée de succursale, comme celle de filiale, suppose, en effet, un lien de dépendance et l'idée de prédominance d'un des établissements sur les autres. Or, si notre étude « *les maisons à succursales multiples d'alimentation en France* » ne porte précisément que sur des entreprises dans lesquelles, en général, l'un des établissements a une nette

suprématie sur les autres, la notion « *de maisons à succursales multiples* » est beaucoup plus compréhensive, comme nous l'expliquerons bientôt.

Il existe, par exemple, des succursales sans maison-mère: un unique patron, une seule société peuvent posséder plusieurs établissements dont il est impossible de dire que l'un est plus important que les autres, que l'un a sur les autres un contrôle, que ceux-ci sont les succursales ou les filiales de celui-là. Ainsi, la *Société des Grands Hôtels Paris-Nice* possède un hôtel à Paris, un à Autun, un à Saulieu, un à Bourg, un à Valence, un à Grenoble, un à Nice. Quel est celui qui peut être considéré comme la maison-mère des autres? Aucun. Tous ont la même importance théorique; tous sont montés sur des bases identiques; leur attache consiste dans un administrateur commun; ils sont dans la même main; une seule tête les dirige. Au reste, point n'est besoin que tous les établissements soient de même nature pour qu'il y ait maison à succursales; on voit, très fréquemment, une société hôtelière posséder un hôtel, un café, un bar, un casino et un cinéma. (1)

Telles sont les raisons pour lesquelles nous critiquons la terminologie française de même que la dénomination allemande. L'expression anglaise *Multipl shops* ou la périphrase imagée *Chain store entreprise* nous semble beaucoup mieux correspondre à la réalité. La caractéristique

(1) M. Pierre Moride, dans son ouvrage déjà cité, nous rapporte en note, p. 17, un exemple assez curieux et très typique, de ce fait: « Que plusieurs affaires de nature différente se trouvent appartenir à un même individu ou à une même société, c'est un fait encore fréquent. Cette situation se rencontre souvent pour les lieux de plaisir. Il arrive que celui qui sort le soir éprouve le besoin de changer d'établissement, mais souvent ces divers établissements se trouvent dans la même main. A Berlin, il existe ainsi deux établissements connus: *Le Palais de Danse* et *Mascotte*: dans l'un on danse jusqu'à une heure du matin, dans l'autre on soupe; les clients qui vont de l'un à l'autre s'imaginent changer d'entreprise; il n'en est rien: l'argent va toujours dans la même caisse. »

essentielle de tout le système est la multiplicité d'établissements dans une entreprise unique. Ce n'est plus le client qui doit se rendre au magasin de la ville; c'est la maison elle-même qui vient s'établir près du client. Se déplace-t-il? un autre établissement, appartenant à la même firme, vendant les mêmes objets, se trouvera pour donner satisfaction à ses demandes. La voilà bien, la *Chain store entreprise*, la véritable chaîne dont chaque maillon est un établissement et dont l'ensemble constitue l'entreprise !

Sous les réserves que nous venons de formuler, nous nous permettrons d'user, au cours de cet ouvrage, afin d'éviter des complications dans la terminologie, de l'expression *maison à succursales multiples*, couramment employée.

SECTION I

Définition de la Maison à Succursales multiples

Une définition exacte semble difficile à donner. Le commerce a pris de nos jours des formes très diverses qui, toutes, se compénètrent. C'est pourquoi, avant de concrétiser l'objet de notre étude, nous allons nous efforcer, en dégagant les principes généraux de la matière, de la différencier des autres modes commerciaux.

L'idée dominante est celle de la multiplicité d'établissements qui, tous, font partie de la même entreprise. Cette simple énonciation nous permet de dire, sans plus d'explications, que les maisons à succursales se différencient nettement du commerce normal, dans lequel chaque entreprise ne comprend ordinairement qu'un magasin, sous la responsabilité d'un seul individu, ayant pleins pouvoirs

pour sa direction. Nous verrons cependant que certaines formes de commerce, telles que la commandite, la concession et le dépôt, comportent la pluralité d'établissements et ne peuvent pas, néanmoins, être considérées comme des maisons à succursales multiples.

D'autre part, du seul fait de l'existence de nombreux établissements répandus sur des zones assez vastes : plusieurs départements, parfois plusieurs pays, les maisons à succursales ont un rayon d'action très étendu. De ce point de vue encore, nous devons les différencier d'autres entreprises qui exercent bien, elles aussi, leur activité dans une large sphère.

L'écoulement des marchandises est considérable. Le succursalisme n'est cependant pas le cartel. Par ailleurs, les articles mis en vente sont bien moins nombreux que ceux d'un grand magasin. Le système de vente est également différent. Nous serons amené à déterminer les ressemblances et les différences qui existent entre cartel, grand magasin et maison à succursales.

Enfin, le but où tendent les succursalistes est la suppression de l'intermédiaire. De ce chef, il est possible de rapprocher l'entreprise à établissements multiples de la coopérative de consommation ; mais elle s'en différencie sur bien des points, en particulier par son caractère essentiellement capitaliste.

*
**

Par sa dénomination même, la maison à succursales implique la pluralité d'établissements : unité d'entreprise sans doute, mais nombreuses émanations de cette source unique. Ce n'est pas néanmoins la seule forme de commerce dans laquelle on retrouve cette modalité ; ainsi, la commandite en argent ou en marchandises, la concession et le dépôt,

comportent bien, eux aussi, en la forme ou en fait, pluralité d'établissements.

§ 1. — *La commandite en argent et en marchandises.* — Elle a sa source dans le manque de capitaux de l'individu qui veut s'établir à son compte, ou de celui qui, à la suite d'ingérance ou de revers de fortune, ne peut plus, sans l'aide financière d'autrui, continuer son exploitation. Un industriel ou un gros commerçant se trouvera pour fournir à ce futur patron ou à ce patron malheureux, soit les marchandises elles-mêmes, soit les fonds nécessaires à se les procurer. C'est ainsi qu'aujourd'hui, nous voyons ce petit employé installé à son compte dans une boutique bien achalandée. La petite épicerie qui jadis était désassortie a maintenant ses rayons garnis. L'industriel, le commerçant qui a permis cette réalisation n'est pas un *bonus deus*, un dieu bienfaiteur; il est normal qu'une contre-partie lui soit fournie. Elle consistera d'abord dans un intérêt relativement modique; mais le commanditaire n'est pas banquier: ce qu'il désire avant tout, c'est accroître sa clientèle et réaliser, sur elle, des bénéfices importants. Aussi, dans le contrat de prêt, de commandite, sera insérée une condition essentielle: l'emprunteur devra acheter toutes ses marchandises chez le prêteur jusqu'à remboursement intégral. Ce petit détaillant, qui n'est pas déjà dans une situation très reluisante ni très grosse de succès, puisqu'il commence ou repart avec une dette plus ou moins importante, est devenu *l'attaché* de l'industriel ou du commerçant commanditaire.

Cette situation semble à priori essentiellement temporaire, le commandité n'est tenu par la clause du contrat que jusqu'à remboursement intégral. Or, chaque année les bénéfices réalisés lui permettront de se libérer. En fait, il n'en est rien: si, dans un bel élan généreux, l'emprunteur

consacre, les premières années, une grande part de ses bénéfices pour amortir sa dette, mauvaises années, crises de mévente, ou désir de jouir de ses profits, bien rarement il arrive au solde complet avant un temps très long. Il lui faut même parfois contracter un nouvel emprunt, resserrant ses liens d'*attaché*, pour faire face à de nouvelles difficultés.

La commandite en argent ou en marchandises est fréquemment employée. Cependant, il est à peu près impossible de donner des chiffres, car c'est un mode de concentration occulte. On la rencontre plus particulièrement dans le commerce des boissons, une grande brasserie commanditant tel individu pour l'achat de tout son matériel, sous la condition qu'il s'approvisionnera exclusivement chez elle. (1) Elle est aussi très répandue dans l'horlogerie, la boulangerie, la parfumerie: le fabricant d'horloges établit ses commis, le meunier leur installe de petites boulangeries, le parfumeur des salons de coiffure. Le mercier en gros commandite parfois ses clients qui sont pour la plupart des épiciers-merciers de village, les commandités devront acheter toute leur mercerie à leur prêteur. Enfin, de grosses maisons de commerce se soutiennent, elles aussi, par le procédé de la commandite, mais d'une façon un peu plus complexe: une grosse affaire a une situation financière obérée, elle fera appel à l'aide d'une maison rivale prospère; celle-ci, par l'apport de capitaux, facilitera le rétablissement de l'équilibre des comptes. Elle sera rémunérée d'abord par un intérêt, d'autre part, la maison débitrice ne pouvant pas acheter chez sa rivale, puisqu'elle paierait évidemment trop cher et courrait ainsi à sa perte complète, achète directement aux industriels, mais les factures sont

(1) La petite Bourgeoisie aux Pays-Bas, p. 37: « A Amsterdam, les deux tiers des débits de boissons sont créés avec l'argent et pour le compte des « grandes brasseries. »

faites au nom du commanditaire, qui les majore d'un tant pour cent: 2, 4, 5 ou 6%. De ce fait, il réalise encore un bénéfice important par suite de la multiplicité des achats.

Quelle différence foncière entre la commandite et la maison à succursales multiples? La situation d'un commandité est-elle en fait si loin de celle du gérant? Tous ces établissements qui ne subsistent que par la commandite ne ressemblent-ils pas à des succursales? Cependant, il est impossible d'assimiler l'un à l'autre, la commandite à la maison à succursales, le commandité au gérant, ni l'établissement commandité à une succursale. En effet, si au fond existe entre eux une analogie de situation, en la forme on ne peut les confondre. Ce qui manque à la commandite pour en faire du succursalisme, c'est la dépendance aussi bien théorique que pratique du commandité. Sans doute, le contrat de prêt le lie en fait au prêteur, mais il conserve théoriquement son autonomie. Apparemment, il demeure un commerçant libre d'administrer son affaire à son gré. En principe, il fixe librement le taux de ses bénéfices, il n'a aucun compte à rendre.

La commandite est le succursalisme au fond, elle ne l'est pas en la forme.

§ 2. — *La concession de nom.* — Elle peut se présenter sous deux formes, dont l'une se rapproche de la commandite quant à ses effets.

La première forme de concession de nom consiste en ce fait qu'un industriel fabriquant des produits particulièrement renommés, permet à des commerçants de se servir de son nom sous la condition qu'ils deviennent ses clients. C'est le cas de FÉLIX POTIN, de JULIEN DAMOY. Les produits de leur fabrication jouissent d'une réputation excellente dans toute la France, et la seule firme Félix Potin, ou Julien Damoy est capable d'attirer un grand nombre de

clients. C'est la raison pour laquelle ces industriels cèdent à des épiciers l'usage de leur nom, sous la condition que ceux-ci s'approvisionneront chez eux et achèteront une quantité minima de produits par an.

Ainsi l'industriel et le détaillant réalisent une opération avantageuse, l'un en s'assurant une vente annuelle déterminée, l'autre en bénéficiant de la jouissance d'un nom qui lui attire une grande clientèle parce qu'ayant une réputation acquise à la suite de nombreuses années de fabrication impeccable.

Les liens qui unissent concessionnaire et concédant présentent quelques analogies avec ceux qui s'établissent entre commandité et commanditaire. En effet, le concessionnaire doit devenir le client du concédant. Cependant, il n'est pas contraint de s'approvisionner uniquement chez lui. Mais, par contre, la plupart du temps le concédant peut imposer le prix de vente de ses articles et contrôler de façon assez étroite l'activité du concessionnaire. En effet, une sorte de solidarité s'établit entre tous les commerçants qui vendent sous la même firme, et la mauvaise gestion de l'un peut avoir sur la situation des autres une répercussion désastreuse; il est de l'intérêt du concédant que tous ses concessionnaires gèrent parfaitement leurs affaires.

La seconde forme de concession de nom est plus large: un individu a créé une entreprise qui a acquis, dans sa sphère d'action, une grande renommée. Cet individu, ce commerçant ira monter dans d'autres lieux des établissements analogues, puis les revendra tour à tour et les acheteurs pourront continuer l'exploitation sous le nom du propriétaire primitif qui leur en a concédé l'usage.

Cette modalité est particulièrement en faveur dans le commerce de la table. À Paris, il existe ce qu'on appelle *les Chartier*. Les frères Chartier ont monté plusieurs restaurants qu'ils ont d'abord administrés par l'intermédiaire

de gérants. Ces maisons étaient particulièrement bien conduites et ont vite acquis une réputation méritée. Leurs propriétaires les ont alors revendues successivement en même temps qu'ils en créaient d'autres dans de nouveaux quartiers; les restaurants vendus continuent à fonctionner dans les mêmes conditions et toujours sous la firme *Chartier*. Ainsi ces établissements, primitivement véritables succursales, sont devenus des entreprises autonomes. C'est de la déconcentration.

Cependant, même après ce qu'il est possible d'appeler leur émancipation, les *Chartier* restent toujours liés les uns aux autres par un nom unique dont il ne faut pas ternir la réputation, et pour cela il est indispensable que chacun soit attentif à sa tâche. Tous les propriétaires de *Chartier* ont en somme un idéal commercial commun, et redoutent que l'un d'eux y faillisse. Telle est la raison pour laquelle ils craignent les faux *Chartier*. (1)

Ces deux formes de la concession de nom se rapprochent elles aussi, la première plus que la seconde, de la maison à succursales multiples. Chaque établissement se présente comme une véritable succursale. La concession *Chartier* n'en a que l'apparence, et cette sorte de contrôle moral qu'exerce chaque propriétaire sur les autres. Dans la concession *Potin* ou *Damoy*, il y a plus: la fixation de prix minima et le contrôle effectif de l'industriel sur les détaillants. Mais en fait le concessionnaire demeure bien indépendant dans une large mesure, et il est impossible de dire qu'il soit dans une véritable dépendance économique par rapport au concédant.

(1) P. Moride, op. cit., p. 59 : « Les faux *Chartier* sont fondés de la manière suivante : un individu s'appelant *Chartier*, et qui ignore tout du métier, s'associe avec un restaurateur, et on écrit sur l'enseigne « *Chartier* », il vend ainsi son nom puis ne s'occupe plus de l'affaire. Les faux *Chartier* peuvent discréditer le nom : les vrais *Chartier* le sentent... » et se prémunissent.

L'ensemble des établissements concédés constitue une maison à succursales en la forme, il ne l'est pas au fond.

§ 3. — *Le dépôt.* — Le dépôt tient par certains côtés de la commandite et par d'autres de la concession de nom. Ses applications actuelles en font, à notre avis, une forme de concentration au même titre que tous les modes d'exercice du commerce que nous avons déjà cités. Un industriel ou un commerçant dépose, dans un ou plusieurs établissements, des objets, à charge par le dépositaire de les vendre. A date fixe, on procède à l'inventaire des marchandises invendues qui sont reprises ou constituent un nouveau dépôt. Le déposant accorde sur le prix de vente une remise au dépositaire.

Sans doute jadis, le dépôt n'était-il qu'un moyen d'acheter à crédit (1), et d'autre part une garantie contre les invendus. Mais aujourd'hui, ce procédé a pris de vastes proportions. Le déposant fait vendre sous son nom, et place sur la devanture du dépositaire un panneau à sa raison sociale, suivie de « Dépôt N° . . . ». Les produits vendus dans ce magasin proviennent exclusivement de chez le déposant, le contrat qui lie les parties interdisant au dépositaire de s'approvisionner ailleurs. (2)

Il manque bien peu de choses au dépôt d'aujourd'hui pour en faire une succursale: l'unique différence consiste en ce fait que le magasin appartient au dépositaire et que toutes les charges, soit d'entretien, soit fiscales, sont à la charge de ce dernier.

De nombreuses maisons à succursales ont, outre des succursales, des dépôts. Les charges imposées au dépositaire

(1) P. Moride, op. cit., p. 50, note 1: « à notre sens, le dépôt n'est pas un « lien de concentration: il permet seulement à un commerçant d'obtenir des « marchandises à crédit ».

(2) Voir annexe II.

taire étant plus lourdes que celles du gérant, il bénéficie d'un pourcentage supérieur sur le chiffre d'affaires réalisé.

Ainsi la multiplicité d'établissements, caractéristique essentielle d'une maison à succursales multiples, ne peut à elle seule la définir d'une façon précise, puisque, nous venons de le voir, d'autres formes de commerce et de concentration impliquent elles aussi la pluralité d'établissements. De nouvelles données vont nous faire arriver à une précision plus grande en même temps qu'elles nous permettront de différencier encore notre sujet des autres modes d'exploitation commerciale qui s'en rapprochent.

*
**

La maison à succursales a un vaste champ d'action, ses clients sont répartis dans de nombreuses localités, souvent dans plusieurs départements, parfois dans plusieurs pays: c'est le cas de la maison BATA. Les succursales sont partout, et REMINGTON pouvait écrire, dès avant la guerre, sur ses catalogues: « Le soleil ne se couche pas sur les Etablissements REMINGTON. » (1) Sans doute, peut-on arriver à ce résultat par le procédé de la succursale, mais il est possible de l'atteindre par d'autres modes: la vente par correspondance et la vente par voitures.

§ 1. — *La vente par correspondance. Le Mail Order.* — Acheteur et vendeur restent complètement inconnus l'un à l'autre. Ce n'est pas l'acheteur qui se rend au magasin du vendeur, ce n'est pas non plus le vendeur qui va jusqu'à l'acheteur. Celui-là envoie un catalogue à celui-ci, qui adresse sa commande d'après ce document; il y joint les fonds; la marchandise est expédiée directement à domicile.

(1) P. Moride, op. cit., p. 6.

Ainsi aucun rapport entre l'un et l'autre, sinon par correspondance, c'est d'ailleurs ce qui crée les difficultés du système.

Le vendeur doit faire éditer des documents très précis; de nos jours tous les articles paraissant sur le catalogue sont photographiés. Les prix et les références doivent être indiqués avec une grande précision. En effet, il est nécessaire que l'acheteur puisse faire son choix sans difficulté et qu'il n'y ait aucune confusion possible sur l'objet commandé. D'autre part, il est indispensable que l'argent soit joint à la commande; s'il en était autrement, le vendeur devrait adresser la marchandise contre remboursement, ce qui augmenterait les frais de port et exposerait à des délais pour compte, le client ne venant pas retirer son colis.

La vente par correspondance revêt une importance considérable pour les grands magasins, tels que le Louvre, le Bon Marché, le Printemps. Ils envoient périodiquement en province des milliers de catalogues aussi complets que soigneusement édités.

Ce procédé a l'avantage d'éviter un personnel vendeur nombreux et permet de réaliser ainsi une économie notable de frais généraux. Mais, par ailleurs, il présente un grave inconvénient: le client ne voit pas ce qu'il achète. Le catalogue n'est toujours qu'une reproduction imparfaite de la réalité; si les objets n'y sont pas déformés, ils sont la plupart du temps reproduits en noir, et jamais avec leurs dimensions exactes. Le client ne se rend donc qu'approximativement compte de la marchandise qu'il achète. C'est pourquoi le principal objet de la vente par correspondance consistera dans des articles connus, et bien souvent encore, le client ne recevra pas ce qu'il a commandé ou cru commander. Pour lancer une nouveauté, une réclame intense sera nécessaire: croquis en couleur, aux dimensions exactes.

Le *mail order* est la forme la plus poussée de la vente par correspondance. Il est particulièrement florissant en Angleterre et en Amérique. Il consiste en ce fait que l'ordre est donné par poste et exécuté de même. Les *mail order houses* ne sont pas des magasins, mais des bureaux de vente, on n'y reçoit point de clients, mais uniquement le courrier qui contient les commandes. Celles-ci sont immédiatement transmises au service de la préparation, après quoi, elles sont expédiées. Pour réussir, de telles entreprises doivent avoir un service de renseignements sur les clients éventuels; il est d'abord indispensable de connaître leurs noms et adresses, afin de pouvoir leur adresser les catalogues. Il est également utile d'avoir des précisions sur leur capacité d'achat, pour cela on établit un système de fiches indiquant leur profession, l'importance et la nature de leurs achats; enfin on spécifie s'il s'agit de clients réguliers ou non.

La vente par correspondance, de même que la vente par téléphone, qui aujourd'hui tend à se généraliser, élargit la sphère d'action d'une entreprise, mais on ne saurait l'assimiler à la vente par succursales, car il lui manque la multiplicité d'établissements.

Le bureau de vente, qui permet de remédier pour partie aux inconvénients que nous venons de signaler, est plus proche du succursalisme. Son rôle est de faire choisir le client sur échantillons et de transmettre les ordres à la maison. Simple petite pièce, souvent sans apparence, dans laquelle sont exposés les modèles de tous les articles mis en vente, il permet à l'acheteur d'avoir une reproduction exacte de l'objet à commander. Grâce à son établissement près du client, il est possible de le comparer à une succursale.

§ 2. — *La vente par voitures.* — Elle aussi étend le champ

d'action d'une entreprise. La voiture peut servir à la livraison des commandes, on peut également l'utiliser pour aller chercher les ordres des clients qui habitent au loin. Elle peut enfin être aménagée en véritable petit magasin; c'est alors la vente par voitures dans sa forme la plus pure, celle qui est employée par des entreprises spécialisées dans ce mode de vente.

Les grands magasins établissent à dates fixes des services de livraisons dans un rayon plus ou moins étendu autour de leur siège social. Au cours de ces tournées, le livreur ou un employé qui l'accompagne prend les commandes qui seront livrées au prochain passage.

La vente par voitures, telle qu'elle est pratiquée par Caïffa, est bien différente. D'un certain nombre de dépôts, répartis dans toute la France, sortent de petites voitures à traction animale ou des roulottes poussées par un homme. Elles sillonnent la campagne, vont jusque dans les fermes, transportent une certaine quantité de produits qu'elles vendent à domicile. Le commis encaisse le prix et, à sa rentrée, on procède à l'inventaire des marchandises invendues, ce qui permet de déterminer la somme dont il est débiteur.

Ce genre de commerce est pratiqué aujourd'hui surtout dans l'alimentation. Il est cependant moins florissant qu'avant guerre, car les vendeurs se trouvent assez difficilement, leur tâche étant relativement pénible. Néanmoins, l'entreprise Caïffa est encore en pleine prospérité (1). Les

(1) Martin-Saint-Léon, « Le petit commerce français - Sa lutte pour la vie », 2^e éd., 1911, p. 36 : « Le fondateur de Caïffa a débuté, il y a une vingtaine d'années, en vendant du café au fond d'une cour; il y a joint plus tard, à son approvisionnement, d'autres produits : tapioca, savon, chocolat, articles de bazar. Mais la trouvaille de M. Cahen a été d'inaugurer le commerce ambulancier avec distribution de primes... Il jette son dévolu sur une région. Il y établit un dépôt central d'où sortent chaque matin un certain nombre de voitures à bras ou attelées d'un cheval, chargées de café et de diverses marchandises. Les employés de Caïffa battent la campagne et les villages, offrant à la clientèle un café de

laiteries qui, autrefois, comme la laiterie Bolle à Berlin (1), comme la laiterie Larmier à Dijon, envoyaient chaque matin leurs petites voitures chargées de lait, de beurre et de fromages, dans toutes les rues des villes, ont à peu près disparu.

L'extension du mode succursaliste est une des principales causes de ce recul. En effet, la voiture ne peut contenir qu'un nombre restreint de marchandises; d'autre part, les frais de personnel sont assez élevés. La succursale établie un peu partout, dans les villages comme dans les villes, permet de présenter aux clients un plus grand choix d'articles et le gérant coûte moins à la maison que les nombreux employés, conducteurs de voitures, qu'il faut bien souvent nourrir et coucher.

La voiture peut dans une certaine mesure être comparée à la succursale. C'est une petite succursale, mais elle n'offre aux clients ni des articles aussi nombreux, ni les mêmes assortiments; enfin, elle n'est pas continuellement

« qualité normale; chaque acheteur reçoit un ticket échangeable contre un objet
« prime: lingerie ou couvert, ou suspension, ou parapluie. Le premier achat
« conclu, le client est amorcé, il ne veut pas perdre son droit à la prime, pour
« cela il lui faut acquérir de nouveaux tickets, faire de nouveaux achats. L'objet
« prime délivré n'est le plus souvent que la partie d'un tout que l'on convoite, il
« faut bien compléter la douzaine de serviettes, ou le service de table. Plus tard,
« l'habitude est prise, et le fameux planteur de Palestine compte un fidèle de
« plus. »

(1) P. Moride, op. cit., p. 64, « La laiterie Bolle (Berlin, Alt-Moabit, 98-103)
« a été fondée en 1881 et débuta avec trois voitures de vente. Les affaires aug-
« mentèrent rapidement et le nombre des voitures fut successivement de 30 à la
« fin de 1881, de 116 en 1890, de 169 en 1900, de 274 en 1910. En 1881, la
« vente du lait atteint 2.470.766 litres; en 1890, 15.129.800 litres; en 1900,
« 29.010.065 litres; en 1910, 43.734.839 litres. Actuellement, la vente journa-
« lière moyenne est de 130.000 litres (provenant d'environ 22.000 vaches),
« satisfaisant les besoins journaliers de 85.000 familles. Quand on visite la lai-
« terie, on est frappé par la vue de 300 voitures environ, alignées comme pour
« une revue; les chevaux (au nombre de 500) sont de très belles bêtes placées
« dans des écuries superbes. Les voitures sont ingénieusement comprises, elles
« empêchent celui qui les conduit de frauder; chacune a son itinéraire déterminé;
« ainsi les inspecteurs peuvent facilement exercer leur contrôle. Toute voiture
« contient du lait ordinaire, de la crème, du lait pour enfant, du lait stérilisé, du
« beurre et des fromages divers. »

auprès d'eux pour donner satisfaction à leurs demandes.

Ainsi la vente par correspondance et la vente par voitures, comme la vente par succursales, élargissent le rayon d'action d'une entreprise. Cependant, ce qui leur manque, à l'une et à l'autre, pour être assimilables à la vente par succursales, c'est l'élément de stabilité: des établissements fixes, offrant constamment aux clients un nombre important d'articles, répondant à leurs besoins.

*
**

L'écoulement considérable de marchandises est aussi une des caractéristiques des maisons à succursales multiples. Mais elles ne sont ni cartel commercial, ni grand magasin.

§ 1. — *Le cartel commercial.* — Il consiste essentiellement dans une entente temporaire de commerçants qui gardent leur autonomie, sauf pour la fixation des prix et des conditions de vente. Les buts poursuivis sont, d'une part, d'acheter à des conditions avantageuses par suite des grandes quantités commandées, d'autre part, de réaliser des économies sur le coût des transports, enfin de porter remède dans une certaine mesure aux effets de la concurrence.

Le cartel commercial n'a jamais eu le succès du cartel industriel, car les opérations commerciales se prêtent assez mal à une entente; la personnalité du commerçant est l'élément prédominant. On en signale cependant quelques exemples assez typiques: à Montréal, en 1884, existait un syndicat général d'épicerie, *Dominion Grocers Guild*, groupant 95% des épiciers des provinces de Québec et d'Ontario; en 1905 fonctionnait le cartel des marchands de charbon d'Autriche-Hongrie. A Berlin, en 1900, l'associa-

tion des marchands de fer vendait 90% des poutrelles dans la ville et dans un rayon de 30 km. (1)

Si le cartel commercial écoule de nombreuses marchandises, la liberté des adhérents n'est entravée que sur certains points, en dehors desquels ils conservent leur pleine et entière autonomie. Cette entente est d'autre part essentiellement temporaire. La maison à succursales est beaucoup plus proche du trust que du cartel.

§ 2. — *Le Grand Magasin*. — Etablissement unique, aux proportions parfois gigantesques, il est lui aussi un résultat de la concentration, réunissant dans ses rayons des articles multiples, capable de satisfaire toutes les demandes des clients, quelque variées qu'elles soient. Le grand magasin est la réunion de toute une multitude de petites boutiques.

Cependant, il y a plus en lui que de la concentration, le grand magasin est un exemple d'intégration. Sa caractéristique dominante est la multiplicité des rayons, plus que la grandeur de l'entreprise. Selfridge, le Boucicaut de Londres, disait: « Entré nu dans mon magasin, un homme doit en sortir en calèche, s'il lui plaît, pour se rendre à sa maison de campagne. » Dans un grand magasin, on vend de tout (2), chaque rayon est une véritable boutique dans laquelle des assortiments complets permettent au client de faire son choix.

(1) Colliez: Des ententes de producteurs et de commerçants, thèse, Paris 1903, p. 307 et suiv.

(2) Emmanuel Hourcier, « Demoiselles de Magasin », éd. Baudinière, p. 240: « Je situe leurs rayons, du colis postal où se manipulent cent cinquante sacs par jour, aux catalogues où se préparent l'appel général ou la vente des articles sacrifiés. Aux portes, le déballage; en bas, ce qui s'empporte dans la poche. Au-dessus, le linge, plus haut, la robe. Puis, le meuble, puis l'accessoire, le salon de thé, la terrasse. Au sous-sol: le ménage. En dessous, les services, depuis l'objet perdu: 6.000 sacs à main ou parapluie égarés — et même des enfants — chaque année, puis l'expédition, les pompiers, l'électricité. Plus loin, les ateliers: confection, couturières, lingères, modistes, entrepreneuses, fournisseurs. »

Bien souvent aussi, la fabrication est adjointe à la vente, tout au moins pour certains articles : la confection, la chaussure, le meuble.

La maison à succursales multiples est bien loin d'être aussi intégrée; sans doute parfois s'annexe-t-elle des ateliers de fabrication : les *Docks Rémois* fabriquent leur charcuterie, leurs conserves, etc..., mais sa structure même lui interdit d'avoir autant d'articles qu'un grand magasin. Composée la plupart du temps de modestes boutiques, installées dans les villages, elle ne peut leur confier des marchandises aussi nombreuses et aussi variées. Elle doit au contraire limiter sa vente à un nombre restreint d'articles courants. Un assortiment très complet serait une entrave à son fonctionnement et nécessiterait une comptabilité trop poussée. Il est indispensable que les inventaires périodiques, opérés par les inspecteurs, ne soient pas une cause de retard, le gérant ne doit pas, lui non plus, être gêné par des écritures trop nombreuses. Enfin, la petite succursale montée sur le mode du grand magasin serait une source de déboires par suite des nombreux invendus, et la mise à jour des prix par la maison-mère serait à peu près impossible.

La maison à succursales est une forme de la concentration, le grand magasin est une forme de l'intégration. Tous deux vendent beaucoup, achètent directement aux industriels, lorsqu'il ne fabriquent pas eux-mêmes; mais l'un, installé dans un vaste local luxueux, possède un nombre considérable d'articles, l'autre, composé de multiples petites boutiques, n'offre à la clientèle qu'un choix plus restreint.

*
**

L'achat en grandes quantités, directement aux producteurs, lorsqu'elle ne fabrique pas elle-même, permet à la

maison à succursales de réaliser l'idéal commercial auquel on aspire de nos jours: *la vente directe du producteur au consommateur*.

Elle se rapproche en cela de la coopérative de consommation, de la fédération et du magasin de gros coopératif. Le mécanisme est, en effet, à peu près identique. La coopérative de consommation, bien souvent, hélas! économat d'usine déguisé, groupe un grand nombre d'adhérents, ce qui lui permet d'acheter en gros. Cependant, sa vente est parfois insuffisante et les coopératives doivent s'unir pour créer un organisme centralisateur des achats: la fédération ou le magasin de gros. On le rencontre plus particulièrement en Angleterre où existent le magasin de gros de Glasgow et celui de Manchester; en France, nous avons le magasin de gros des coopératives de France, dont le siège est à Paris.

Entre les coopératives de consommation, groupées en une fédération, et la maison à succursales, existe une ressemblance assez poussée, et le public les confond fréquemment. Toutes deux vendent ordinairement les mêmes articles: alimentation, mercerie, ménage, articles d'habillement. Les coopératives, comme les succursales, sont unies entre elles par de multiples liens: communauté d'idéal, dépendance d'un même organisme, journal coopératif, etc... Les unes et les autres ont des procédés de vente analogues: distribution de primes.

Mais il existe entre elles une différence essentielle: la maison à succursales est une entreprise capitaliste, la coopérative ne l'est pas. L'une réalise des bénéfices, l'autre n'en prélève pas. L'idéal coopératif est plus élevé que l'idéal succursaliste, car, ou bien les coopérateurs vendent au prix coûtant, ou bien, s'ils vendent au prix courant des autres commerçants, les bénéfices réalisés sont, en fin d'année, répartis entre les membres. Au contraire, si la maison

à succursales vend parfois moins cher que le petit détaillant, toujours elle réalise un profit qui, en fin d'exercice, revient au patron ou est distribué aux actionnaires sous forme de dividende.

Nous avons ainsi, à l'aide de ces quatre caractéristiques essentielles, différencié la maison à succursales multiples des formes de commerce voisines. Dans la réalité, la complexité est encore bien plus grande; le commanditaire, le concessionnaire peuvent avoir des succursales; le grand magasin en a bien souvent, il vend par correspondance; en dehors de la vente par voitures, Caïffa pratique la vente par succursales. Nous avons synthétisé à dessein, dans le but de nous permettre de donner une définition qui, pour imparfaite et longue, nous semble concrétiser ce que l'on entend par *maison à succursales multiples*.

La maison à succursales multiples est une entreprise privée, à caractère capitaliste, qui, grâce à de nombreuses succursales, c'est-à-dire à des magasins d'importance variable, répartis dans un nombre plus ou moins grand de villes ou de villages, et administrés par des gérants travaillant au nom et pour le compte de l'entreprise, dirigée ordinairement par une maison-mère, groupe une clientèle étendue, achète directement en usine lorsqu'elle ne produit pas elle-même et supprime de ce fait l'intermédiaire entre le producteur et le consommateur.

SECTION II

Délimitation du sujet

Les développements qui précèdent ont déjà permis de voir que, définies comme nous l'avons fait, les maisons à succursales comprennent encore tout un luxe de modalités.

En dehors des succursales de vente, il existe des succursales de fabrication, des succursales d'achat. A côté des succursales de vente au détail, existent des succursales de vente en gros ou en demi-gros. Certaines entreprises comportent une maison-mère, d'autres n'en ont pas. Enfin, les grands magasins ont de vastes succursales luxueuses qui sont assez difficilement assimilables aux succursales d'épicerie, petites mais très nombreuses.

§ 1. — *Succursales de fabrication, succursales d'achat, et succursales de vente.*

Succursales de fabrication. — Les proportions de notre ouvrage ne nous permettent pas de les traiter. Ce système, désigné en Allemagne par l'expression *Fabrik-Filialsystem*, s'oppose au *Filialbetriebe*. Son but et sa raison d'être sont différents de ceux des maisons à succursales de vente. Ainsi que le dit très justement M. MORIDE (1) auquel nous emprunterons beaucoup dans ce paragraphe, ce mode de vente est employé surtout lorsque l'entrepreneur se heurte à la « loi du rendement décroissant ». Arrivée à un certain stade, l'entreprise atteint ce que nous appellerons *le point optimum de rendement*. Si elle veut produire plus, il sera nécessaire que de nouveaux capitaux soient engagés, et le profit deviendra moins que proportionnel. Pour pallier à cet inconvénient, l'industriel créera une ou plusieurs autres usines qu'il poussera chacune jusqu'à ce point optimum. Ainsi la somme des capitaux engagés aura, répartie dans plusieurs succursales de fabrication, un rendement supérieur à celui qu'elle aurait si elle était englobée toute entière dans une seule et même usine.

(1) P. Moride, op. cit., p. 20.

La loi du rendement moins que proportionnel n'est pas cependant la seule cause qui joue pour la création de ce genre spécial de succursales. Le manque de main-d'œuvre ou sa cherté dans un pays peut contraindre un industriel à créer une usine à l'étranger, où les ouvriers sont plus nombreux et les salaires moins élevés. La politique protectionniste d'une nation peut également nécessiter, pour une entreprise d'exportation, l'établissement d'une annexe de fabrication hors des frontières: BATA, étant limité quant à la quantité de chaussures à importer en France, a dû créer une usine chez nous. Bien souvent aussi, cette situation découle de « *l'état de saturation industrielle* » (1) d'un pays, qui, produisant plus qu'il ne consomme, ne peut exporter pour les raisons que nous venons d'exposer; c'est le cas de la Suisse et en particulier de l'entreprise MAGGI.

L'espèce que nous envisageons comporte évidemment l'existence de succursales identiques; certaines entreprises, comme *Ford*, en Amérique, ont des usines et des chantiers très divers; *Ford* produit son fer, sa fonte, sa houille, son bois, a des scieries, des ateliers de montage, des ateliers d'électricité, etc. Ce n'est plus alors de la concentration, mais de l'intégration.

Succursales d'achat. — Certaines grosses entreprises ont, de nos jours, des maisons d'achat dans les divers centres de production : les Anglais ont à Paris des succursales d'achat pour toute la haute-couture, les grands magasins parisiens en ont à Lyon pour la soierie. Le but est de se rapprocher de la source, d'éviter ainsi l'intermédiaire, soit commissionnaire, soit voyageur de commerce. L'acheteur bénéficiera du profit de l'un ou de la rémunération de l'autre, et, de plus, il imposera plus aisément ses conditions au vendeur.

(1) P. Moride, op. cit., p. 23.

Enfin existent les maisons à *succursales de vente*, ce sont les plus répandues, c'est à leur étude que nous nous bornons

§ 2. — *Succursales de vente en gros ou en demi-gros et succursales de vente au détail.*

A côté des maisons de vente au détail, existent les maisons de vente en gros ou en demi-gros; chacune peut avoir ses succursales. Les entreprises de vente au détail en auront cependant un plus grand nombre, et c'est à elles que s'applique plus particulièrement l'expression *entreprises à maisons de vente multiples*. Les succursales de vente en gros, assez rares, existent surtout dans le commerce d'exportation: l'entreprise *Perrin frères*, fabrique de gants à Grenoble, a des maisons de vente en gros à New-York, à Londres, au Canada et dans l'Amérique du Sud. Les principaux fabricants de jouets de Nuremberg (1), les maisons de *verroterie*, de Bohême ou de Tchécoslovaquie (2), ont des succursales de vente en gros à Paris. Ce mode d'exploitation se rapproche de la *commission*. Nous n'étudierons que les succursales de vente au détail.

§ 3. — *Succursales avec maison-mère et succursales sans maison-mère.*

En critiquant l'emploi du terme *succursale*, nous avons déjà fait allusion aux succursales sans maison-mère, dont

(1) Guttman et Lemle, fabricants de jouets à Nuremberg.
Succursale: Paris, 140, rue du Temple.

(2) Dub à Gablonz s/N (Bohême), Tchécoslovaquie.
Succursales: Paris, 15, rue Albouy.
Bruxelles, 17/21, rue de la Fourche.

la seule attache consiste en une administration commune. Aucune n'est dans une situation prédominante, l'administrateur-délégué, outre sa fonction de direction, gère ordinairement un établissement au même titre qu'un simple gérant. Nous avons donné comme exemple la *Société des Grands Hôtels Paris-Nice*; nous pourrions encore citer les *Chaussures Raoul*, les *Chaussures André*, etc... Nous aurons rarement à faire allusion aux succursales sans maison-mère, toutes ou presque, les entreprises que nous serons appelé à mentionner en comportant une.

§ 4. — *Grandes succursales et petites succursales.*

Ces deux catégories sont très tranchées, les maisons à succursales ont ou de petites succursales, ou de grandes succursales, mais jamais les unes et les autres à la fois.

Les grandes succursales sont ordinairement celles des grands magasins. On en rencontre aussi dans l'alimentation. Leur apparence est celle d'une entreprise indépendante: magasin assez vaste, bien souvent luxueux, comportant un assortiment considérable. Rien extérieurement n'indique qu'il s'agit là d'une succursale. On les trouve dans les villes de grande et moyenne importance seulement. Elles ne passent pas toujours leurs commandes à la maison-mère, parfois elles sont autorisées à acheter directement aux fournisseurs, cependant jamais en leur nom propre, les factures sont toujours adressées à la maison-mère. Les gérants qui prennent le titre de « directeur » ont une certaine indépendance quant aux modes de vente. Il est possible de donner, comme exemple de grande succursale, les *Magasins Modernes*, à Dijon, qui dépendent de *Paris-France*.

Au contraire, la petite succursale, nous le verrons, est

d'apparence modeste; son numéro toujours indiqué sur la devanture indique surabondamment qu'elle n'est pas indépendante. Les achats sont, toujours ou presque, faits par la maison-mère, et le gérant doit se conformer aux prescriptions nombreuses qui sont édictées pour le mode de vente.

Cet ouvrage ne portera que sur les *maisons à petites succursales de vente au détail, comportant le plus souvent une maison-mère*. Dans l'impossibilité de les étudier toutes, nous avons pris l'exemple qui nous est apparu comme le plus caractéristique: *les maisons à succursales d'alimentation*. En effet, elles ont pris depuis quelques années un très grand développement, et c'est à elles que s'applique, à notre avis, le mieux, par suite du nombre considérable de leurs succursales, l'expression *maison à succursales multiples*.

Elles existent un peu partout : en France, aux Etats-Unis, en Angleterre, en Belgique, en Allemagne, en Italie, en Autriche, en Hongrie, en Tchécoslovaquie, en Yougoslavie, en Pologne, etc... Leur structure diffère cependant quelque peu selon les pays. En Amérique, par exemple, bien qu'étant de grandeur variable, les *stores* sont en général plus importantes qu'en Europe. Ceci tient à la prédominance des villes sur les villages. Le nombre de *stores* par *chain* ne dépasse pas, à quelques exceptions près, 150 à 200 (1). Le système de vente est caractérisé uniquement par la vente au comptant, l'absence de livraison à domicile et le *cut price* (rabais consenti au consommateur sur les

(1) C ^o Butler (épicerie) :	250 stores
Union Pacific Tea :	150 —
Epiceries J. T. Connor :	150 —
Kroger Grocery :	182 —
Hygrade Wine C ^o :	55 —
American Stores C ^o :	1.250 —
Park & Tilfort :	13 —

articles courants) (1). En Europe, au contraire, les maisons à succursales d'alimentation sont toutes à peu près montées sur le même modèle: les établissements *Meinl* de Vienne ressemblent aux *Docks Rémois*; la société anonyme *Latscha* de Francfort-sur-le-Mein aux établissements *Delhaize* de

(1) Principales maisons étrangères d'alimentation à succursales :

Etats-Unis :

The Kroger Grocery and Baking Co, à Cincinnati.
The Piggly Wiggly Corporation, à Cincinnati.
J. C. Penney Company, à New-York.
Etb. Marschal Field, à Chicago.
Butler Grocery.
American Stores Co, à Philadelphie.
J. T. Connor Grocery, à Boston.
Hygrade Wines Co.
Park and Tilfort Grocery.
Union Pacific Tea.

Angleterre :

J. Lyons and Co, Ltd, à Londres.
Hunters the Teamen, Ltd, à Manchester.
Lipton, Ltd, à Londres.
Hudson Brothers, Ltd, à Londres.
Home and Colonial Stores, Ltd, à Finsbury.
Burter Son and Sonder, Ltd, à Ipswich.

Allemagne :

Sté An. Latscha, à Francfort sur le Mein.
Sté An. Schade and Fullgrabe, à Francfort sur le Mein.
Sté An. Gustav Lichdi, à Hellbronn.
Sté An. Kupsch and Co, à Wurzburg.
Georg Backofen C. F. Dietz, à Nuremberg.
Etb. L. Gottlieb, à Freiburg.
Etb. Braunwarth and Gebhardt, à Worms.
G. Reusse, à Dortmund.
Etb. Johann Schreiber, à Mannheim.
Etablissements Albert Geyr.
Etb. Fisch, à Frochling.
Etb. Groenebergh, à Berlin.

Belgique :

Etb. Delhaize et Co, « Le Lion », à Bruxelles.
Etb. Winandy, à Liège.
Etb. A., L. et F. Winandy, à Verviers.
Etb. Barrard, à Ville-Pommorœul.

Autriche :

Sté. An. Julius Meinl, à Vienne.

Tchécoslovaquie :

Sté. An. Julius Meinl, à Prague.

Hongrie :

Sté An. Julius Meinl, à Budapest.

Bruxelles. Nous nous bornerons à étudier les maisons françaises, ayant simplement indiqué en note les principales maisons étrangères. Au cours de nos développements, il nous arrivera parfois de comparer les procédés français à ceux qu'ont adoptés les étrangers. (1)

Nous allons maintenant pouvoir, ayant ainsi défini ce que nous entendions par *maison à succursales multiples*, et délimité notre sujet: *les maisons françaises d'alimentation à succursales de vente au détail*, aborder son étude détaillée.

(1) La liste des maisons françaises d'alimentation à succursales multiples constitue l'annexe I.

PREMIÈRE PARTIE

FONCTIONNEMENT

**des Maisons Françaises d'Alimentation
à Succursales multiples**

PREMIÈRE PARTIE

Fonctionnement des Maisons Françaises d'Alimentation à Succursales multiples

Les maisons d'alimentation à succursales multiples sont en France de toutes jeunes filles, comparativement aux autres entreprises. Le commerce individuel a existé depuis les temps les plus reculés; les grands magasins, plus récents, datent pour la plupart de la seconde moitié du XIX^e siècle (1); la plus ancienne maison française d'alimentation à succursales remonte seulement à 1883. Mais le succursalisme s'est développé surtout depuis 1900. (2)

(1) Le Bon Marché fut fondé en 1853, le Louvre en 1855, le Printemps en 1865, la Samaritaine en 1869, les Galeries Lafayette ne datent que de 1899 et la Belle-Jardinière de 1909.

(2) La Ruche Picarde, à Amiens, fut créée le 28 mai 1904; l'Epargne, à Toulouse, le 1^{er} juillet 1898; l'Etoile du Midi, à Carcassonne, le 1^{er} mai 1921; l'Allobroge, à Chambéry, en juin 1919; la Société Guyenne et Gascogne, en décembre 1913; les Docks de l'Aube, à Troyes, le 24 juillet 1928; les Etablissements B. Mielle, à Châlons-sur-Marne, en 1903; la Société Economique d'Alimentation, à Lyon, en 1899; les Etablissements Goulet-Turpin, à Reims, le 12 juillet 1900; le Casino, à Saint-Etienne, le 6 août 1898; l'Entrepôt de Grenelle, le 30 octobre 1903; les Docks de Blois, le 28 septembre 1911; l'Alimentation Stéphanoise, à Saint-Etienne, le 1^{er} janvier 1898; les Docks de Nevers, le 17 avril 1913; les Grands Economats Parisiens, à la Plaine-Saint-Denis, le 6 septembre 1907.

Le père du système succursaliste est un épicier rémois, qui, « voyant sa clientèle s'effriter, eut une idée géniale; « il imagina la combinaison suivante : il entreprit un « voyage d'exploration à travers bourgs et villages. Partout « où il jugea pouvoir créer un mouvement d'affaires, il « loua une boutique vacante, puis rechercha un gérant — « peu importait que celui-ci connût ou non le métier, « pourvu qu'il fournît un cautionnement. Un inventaire « des marchandises confiées à ce gérant était fait; en fin « d'année, il devait rendre argent ou marchandises, son « cautionnement répondant de sa dette éventuelle. » (1)

Cette nouvelle formule commerciale eut un succès inespéré, en moins de cinquante années le nombre des succursales s'est multiplié de façon surprenante, et le terme de « prodigieuse ascension », employé par M. Pierre FRANÇOIS, administrateur - délégué des Docks Rémois, président du *Syndicat général des maisons d'alimentation à succursales de France* et président du *Comité international des maisons à succursales*, pour caractériser leur développement, est rigoureusement exact. Au reste, voici, pour la France, quelques chiffres éloquentes (2) :

en 1906:	22 établissements réunissant	1.792 succursales	
en 1913:	47	—	6.440
en 1920:	73	—	8.875
en 1931:	107	—	20.503

(1) Ainsi s'exprime M. Martin-Saint-Léon dans son ouvrage déjà cité, p. 33, et il ajoute : « Commercialement, cette combinaison met l'organisateur à l'abri de « tous risques. Si la succursale prospère, il y a bénéfice; si elle échoue, les marchandises ou leur équivalent en argent se retrouvent; les dépenses d'installation « sont très légères : la création d'une boutique de village coûte peu et le gérant « est payé par une commission sur les ventes. Son intérêt personnel l'engage à se « démener pour se créer une clientèle. »

(2) Chiffres donnés par M. Pierre François dans ses souhaits de bienvenue aux délégués assistant au premier Congrès international des Maisons à Succursale multiples; Paris, 18, rue d'Aguesseau, 1^{er} au 7 juillet 1931.

L'importance même de ces entreprises les a presque toutes contraintes, nous le verrons, à se constituer en société afin de permettre la réunion des capitaux de roulement nécessaires. C'est là une application de ce que M. MORIDE appelle « *la loi de transformation des entreprises privées en société* ». Rapidement, le capital social qui au début était ordinairement modeste, a été augmenté dans des proportions énormes: le capital social des Docks Rémois, à l'origine de 1.400.000 francs, est aujourd'hui de 20 millions; celui de la Ruche Moderne, à Troyes, de 10.000 francs en 1891, est passé à 4.350.000 francs; celui des Entrepôts de Grenelle, de 33.500 francs en 1903 à 21 millions.

L'extension a été réalisée par trois modes: la création de succursales, la fusion et le système des filiales. Le premier mode est simple: il consiste dans l'aménagement d'un local quelconque, mais bien situé, en magasin de vente, et dans son équipement en marchandises. La fusion s'opère par le rachat d'entreprises moins importantes pour les transférer en succursales. Bien souvent aussi, elle se produit entre deux maisons à succursales: ainsi les Docks Bourguignons à Dijon ont fusionné le 23 juin 1931 avec les Docks Franc-Comtois à Besançon; le capital social de 4 millions pour les Docks Bourguignons et de 4.500.000 francs pour les Docks Francs-Comtois, est passé à 7.820.000 francs pour les Docks Francs-Comtois et Bourguignons réunis. Le système de la filiale est un peu différent: la filiale reste théoriquement indépendante, mais est en fait rattachée à la maison-mère par des liens divers qui consistent en une administration commune, ou dans la possession d'actions de la filiale par la maison-mère. Par ce moyen, une entreprise peut s'étendre sans qu'il soit besoin pour elle de déboursier l'intégralité de la somme nécessaire au rachat de la filiale. Les Docks de Blois (Anciens Etablissements FOURNIER) sont devenus, à la suite du rachat de la majorité de leurs actions

par les Docks Rémois, les filiales de ceux-ci; ils conservent nominalement leur indépendance, mais en fait ils sont administrés par MM. Pierre FRANÇOIS et Marcel QUENTIN, tous deux administrateurs des Docks Rémois.

Ce développement considérable des maisons à succursales peut être concrétisé dans un exemple, très typique: celui de la *Société des magasins du Casino*, à Saint-Etienne, une des plus importantes entreprises succursalistes. Ainsi, il sera possible de se mieux rendre compte encore, par des chiffres et des dates précis, de la courbe ascendante suivie.

Cinq, rue des Jardins, existait à Saint-Etienne une épicerie en gros de moyenne importance, à l'enseigne du *Casino*; elle était la propriété de M. GUICHARD-PERRACHON. Le 16 juillet 1898, sur l'initiative de celui-ci, se constitua une société en commandite par actions, dont l'objet social devait être: l'exploitation du commerce possédé par M. GUICHARD-PERRACHON, la création de succursales pour la vente des produits, l'acquisition des terrains et la construction des bâtiments nécessaires aux affaires sociales. Sa durée fut fixée à 50 années, le capital social initial était de 1.000.000 francs. Très rapidement cette société prospéra; aux articles d'épicerie elle en adjoignit bientôt de nouveaux, et aujourd'hui elle vend en outre: de la mercerie, du jouet, de la bonneterie, de la chaussure et tout ce qui touche à l'habillement. Le capital social fut augmenté à diverses reprises pour atteindre, en novembre 1928, 21 millions de francs. De plus, le *Casino* a absorbé la *Société anonyme des magasins généraux de Roanne*, et, de ce fait, le capital a été porté à 21.100.000 francs, chiffre actuel. La société existe entre MM. Mario, Jean, Georges et Paul GUICHARD-PERROCHON, François KEMLIN, solidairement responsables, et les actionnaires en qualité de simples commanditaires.

Le siège social du *Casino* est aujourd'hui 24, rue de la Montat, à Saint-Etienne; l'administration, la comptabilité et les bureaux y sont centralisés. La maison a plusieurs entrepôts d'approvisionnement: un à Saint-Etienne, situé sur embranchement spécial du chemin de fer P.-L.-M., un à Roanne, un à Moulins, un à Clermont-Ferrand, un à Lyon et un à Beaucaire pour les vins. Plusieurs usines fabriquent les produits mis en vente: l'usine du Pont-de-l'Ane (près de Saint-Etienne) produit le chocolat, la confiserie, les huiles de colza, la chicorée, la moutarde, la droguerie; une boulangerie, une pâtisserie, une distillerie et un atelier de réparation de chaussures se trouvent rue de la Montat; à L'Etrat (près de Saint-Etienne), le *Casino* fabrique sa charcuterie et ses conserves; à Marseille, 8, rue Saint-Jacques, ses savons et ses huiles. Entrepôts et usines occupent plus de 1.300 ouvriers. Quinze cents succursales sont réparties dans quatorze départements: Loire, Rhône, Haute-Loire, Ardèche, Puy-de-Dôme, Cantal, Lozère, Allier, Saône-et-Loire, Jura, Savoie, Haute-Savoie, Isère et Drôme. Elles sont approvisionnées par 60 camions-autos.

Le *Casino* a créé une société de secours mutuel, une société musicale et une société sportive qu'il subventionne. Son chiffre d'affaires dépasse dix millions par mois; ses marchés varient de deux à trois cent mille francs. Le bilan arrêté au 31 juillet 1928 accuse un bénéfice net de 8.474.371 fr. 38; celui arrêté au 31 juillet 1931: 11.696,112 fr. 82.

Telle est l'évolution de cette formidable entreprise. Toutes ou à peu près, les maisons françaises d'alimentation à succursales ont suivi la même progression. Au reste, les quelques chiffres qui suivent vont bien mettre en lumière l'importance qu'elles ont prise.

Elles ont créé en 1906 un syndicat dont le siège est 18, rue d'Aguesseau, à Paris. Il les groupe toutes aujourd'hui; son chiffre d'affaires est maintenant voisin de 8 milliards de

francs. Les sièges et entrepôts occupent 25.000 personnes, tant chefs de service qu'employés et ouvriers. Les 20.000 succursales, tenues par des gérants, nécessitent la collaboration de 75.000 individus. Les maisons à succursales occupent donc environ 100.000 âmes, soit 1/400^e de la population française. Réparties sur 19.000 communes, elles fournissent 12 millions de consommateurs, soit plus du quart des Français.

En 1930, les maisons à succursales d'alimentation ont vendu :

Café: 42 millions de kilos, soit 25% de la consommation française;

Conserves de viande, poissons, légumes, fruits: 20% de la consommation française;

Sucre: 150 millions de kilos, soit 17% de la consommation française;

Produits du sol et de la ferme, pommes de terre, légumes secs, fromages, beurres et œufs: 17% de la consommation française;

Vins: 7 millions d'hectolitres, soit 15% de la consommation française;

Pâtes alimentaires: 19 millions de kilos, soit 10% de la consommation française;

Huiles: 4 millions de kilos, soit 10% de la consommation française. (1)

Ces chiffres ne nécessitent, à notre avis, aucun commentaire.

Dans cette première partie, consacrée à l'étude du fonc-

(1) Chiffres donnés par M. Pierre François dans ses souhaits de bienvenue aux délégués du premier Congrès international des Maisons à Succursales, déjà cités.

tionnement des maisons françaises d'alimentation à succursales, nous verrons : leur administration générale, leurs méthodes d'achat, leurs méthodes de vente, leur mode de gestion des succursales, leurs modes de transports, nationaux ou internationaux, leurs œuvres sociales, le remède qu'elles préconisent pour supprimer les crises de surproduction. Enfin, nous dirons comment elles tendent à s'internationaliser et à quel stade elles sont déjà parvenues dans cette voie.

CHAPITRE I

Administration générale

Sous cette rubrique *Administration Générale*, nous comprendrons la constitution financière des maisons d'alimentation à succursales, la façon dont elles sont gérées, le fonctionnement des sièges et entrepôts, la création des succursales et la distribution des marchandises. Il y a donc lieu de prendre le terme « administration » *lato sensu*, car c'est en somme toute la vie de la maison-mère que nous allons décrire dans ce chapitre.

Il nous sera bien évidemment impossible de donner des règles strictes; de même qu'on ne saurait rencontrer deux individus identiquement semblables, de même les entreprises commerciales, laissées quant à leur fonctionnement à l'entière volonté de leurs dirigeants, sont toutes différentes. Cependant, certaines formes de constitution, certaines méthodes de direction sont fréquemment adoptées; ce sont elles que nous décrirons, signalant au passage les exceptions intéressantes que nous avons pu relever.

§ 1. — *Constitution financière.*

Aucun moule juridique spécial ne s'impose pour les maisons à succursales : affaire personnelle, société anonyme, société en participation, société en nom collectif. Cependant, nous l'avons déjà signalé, ces entreprises peuvent difficilement aujourd'hui demeurer individuelles. Toutes ou presque, à l'origine propriété d'un seul, ont été constituées en société. Nous avons cité l'épicerie GUICHARD-PERRACHON, de Saint-Etienne, qui est devenue, le 16 juillet 1898, la société en commandite par actions des *Magasins du Casino*. Il en est de même pour la maison Jean MÉRY, 23, rue des Entrepreneurs, à Paris, qui, le 30 octobre 1903, fut constituée en société anonyme sous la firme *Entrepôt de Grenelle*. La société anonyme *Docks de Blois* a fait suite à l'entreprise Fournier, la société anonyme *Docks de l'Aube* à la maison Verd, Let et Meyer, etc... Les affaires personnelles sont devenues d'un maniement difficile, un contrôle étroit de l'immense machine que constituent les *Docks Rémois*, par exemple, avec leurs 1.300 succursales, ne peut être effectué par un seul homme (1). Cependant, signalons quelques exceptions: *Le Bon Marché Toulousain*, fondé il y a soixante-quinze ans par M. Jean DUPUY, est demeuré la propriété exclusive de son fils Alfred. M. Edouard MIGNOT est seul propriétaire des établissements dénommés *Comptoirs Français*, qui comprennent plus de 1.100 succursales.

La forme de société la plus usitée est la société anonyme (*Docks de l'Ouest, Ets. B. Mielle, Docks de l'Yonne, Docks Rémois*) (2). Très souple, tant au point de vue des capitaux

(1) Voir statistique n° I,

(2) Voir statistique n° I,

que du fisc, elle permet la superposition des sociétés, le jeu des filiales et des sociétés de gestion. Quelques firmes sont constituées en commandite par action : le *Casino*, par exemple. Malgré cette forme : société, les maisons à succursales n'ont jamais, à de rares exceptions près, été des entreprises financières dont les actions devaient atteindre une certaine cote ; au reste, bien peu publient leur bilan ; toutes, entreprises à caractère plus ou moins familial, elles ne cherchent pas à divulguer des chiffres révélateurs de leur situation.

Le capital social de ces sociétés a toujours été très modeste et, en tout cas, bien inférieur à la valeur réelle de l'entreprise. Il s'est accru dans des proportions considérables pour deux raisons : l'extension du système succursaliste et la dévalorisation de la monnaie. (1) Il oscille, par rapport au chiffre d'affaires, entre le 1/15^e et le 1/35^e. (*Docks Rémois* : en 1930, capital 20.000.000 ; chiffre d'affaires, 694.561.551 fr.) (2)

La répartition entre capital actions et capital obligations est variable, un grand nombre de maisons à succursales n'ont même jamais procédé à l'émission d'obligations. Le capital obligations s'est surtout développé depuis 1920. Ce fait a correspondu à des besoins de capitaux pour l'extension des entreprises ; c'est, en effet, à partir de cette date que le succursalisme est entré dans l'ère de prospérité où il se trouve aujourd'hui. Le capital obligations est en général assez peu important et les amortissements sont toujours à termes relativement courts : 30 ans au maximum, et même plus fréquemment 10 ans. Les conseils d'administration

(1) Voir statistique n° II.

(2) En Autriche, le capital social est ordinairement le 1/6^e ou le 1/7^e du chiffre d'affaires. (Rapport présenté par la Maison J. Meisl, A. G., de Vienne, au premier Congrès international, p. 3.)

n'usent que très modérément et très prudemment de la faculté qui leur est donnée par les actionnaires d'émettre des obligations; ainsi le conseil d'administration de la maison GOULET-TURPIN, autorisé à émettre pour 20 millions d'obligations par l'assemblée des actionnaires du 12 septembre 1931, n'en a encore créé que pour 5: soit 5.000 obligations de 1.000 fr., 5 1/2 % net. Le taux d'intérêt donné aux obligataires est ordinairement de 5%.

Les actions sont en général réparties entre un petit nombre de porteurs; les directeurs conservent toujours une part très importante du capital et demeurent de ce fait maîtres des décisions du conseil d'administration. Bien souvent, toutes les actions restent dans la famille: père, oncles, fils et gendres formant une sorte de société familiale. Les quelques actions qui sont entre les mains d'étrangers ont été placées par les banques locales, très peu sont cotées en bourse. Ceci s'explique par le fait que les maisons à succursales veulent être avant tout des entreprises commerciales et non spéculatives.

Les bénéfices nets répartis entre les actionnaires sont très inférieurs aux bénéfices bruts, car les amortissements et les réserves sont considérables. (1) En dehors des réserves légales, du fonds de prévoyance et de l'amortissement des obligations, les maisons à succursales consacrent une part très importante de leurs bénéfices aux amortissements des immeubles, du matériel fixe et du matériel mobile. Le fonds de prévoyance est également complété. Nous donnons en note un exemple de bilan qui mettra bien en lumière l'ordre de grandeur des amortissements et des réserves opérées par les maisons à succursales multiples fran-

(1) Voir statistiques n^{os} IV, V et VI.

çaises. (1) Aujourd'hui, elles se trouvent en possession de réserves, apparentes ou latentes, extrêmement grandes, qui assurent la stabilité de leurs affaires et leur permettent de surmonter les crises de surproduction.

Ces déductions faites, il reste un bénéfice disponible à répartir entre les actionnaires: elles accordent d'abord le

(1) Bilan de l'EPARGNE, à Toulouse, arrêté au 30 juin 1931. (Extrait du rapport du Conseil d'administration à l'Assemblée des actionnaires du 24 septembre 1931.)

Bilan avant approbation

ACTIF		PASSIF	
En caisse et banque ..	7.507.533 »	Capital actions	10.500.000 »
Valeurs en portefeuille..	1.749.752 »	Réserve légale	1.050.000 »
Terrains, constructions..	5.438.612 31	Fonds de prévoyance..	2.467.400 »
Matériel, installations. .	1.273.492 43	Créditeurs divers et	
Débiteurs divers	2.245.414 33	comptes d'ordre	14.219.574 98
Dommages inondations. .	183.740 50	Primes dues aux clients	1.301.349 90
Marchandises générales.	22.705.352 55	Obligations remboursa-	
		bles non présentées..	1.445.156 45
Total Actif..	<u>41.103.897 12</u>	Coupons d'actions.....	211.225 12
		Coupons d'obligations...	48.917 40
		Dommages inondations. .	183.740 50
		Solde profits et pertes	
		exercice précédent ..	854.226 94
		Bénéfices de l'exercice..	8.822.305 83
		Total Passif..	<u>41.103.897 12</u>

Répartition des bénéfices

Bénéfices de l'exercice avant amortissement	8.822.305 83
Report de l'an dernier	854.226 94
Total.....	<u>9.676.532 77</u>
Amortissement immeubles	362.574 15
Amortissement matériel fixe	228.609 50
Amortissement matériel mobile	130.445 »
Fonds de prévoyance	2.500.000 »
Intérêts sur capital	420.000 »
Dividendes supplémentaires	4.330.000 »
Conseil d'administration	481.111 11
Report à nouveau	1.223.793 01
Total.....	<u>9.676.532 77</u>

(A suivre, page 70.)

tant % statutaire aux actions, puis, sur le solde, le conseil d'administration touche personnellement un tant %, ordinairement 15 %, et le reste est distribué aux actionnaires sous forme de superdividende. Dans quelques maisons, mais ce n'est pas la règle, le personnel a une participation statutaire dans les bénéfices. Les Docks Rémois répartissent leurs bénéfices comme suit: 4% aux actions, prélèvement pour amortissement 5% du matériel; sur le solde : 65 % aux actions, 25% aux administrateurs, 10% au personnel. (1)

Telle est la constitution financière de ces maisons: sociétés, anonymes le plus souvent, au capital social assez faible, recherchant peu le capital obligations, comprenant un petit nombre d'actionnaires, constituant des réserves importantes, procédant à de larges amortissements et répartissant leurs bénéfices de la façon que nous venons d'indiquer.

(Suite de la note 1, page 69.)

Bilan après approbation

ACTIF		PASSIF	
En caisse et banque....	7.507.533 »	Capital actions	10.500.000 »
Valeurs en portefeuille.	1.749.750 »	Réserve légale	1.050.000 »
Terrains, constructions .	5.076.038 16	Fonds de prévoyance..	4.967.400 »
Matériel, installations..	914.437 93	Créditeurs divers et	
Débiteurs divers	2.245.414 33	comptes d'ordre	14.219.574 98
Domages inondations.	183.740 50	Primes dues aux clients	1.301.349 90
Marchandises générales	22.705.350 50	Obligations remboursa-	
		bles non présentées..	1.445.156 45
Total Actif ..	<u>40.382.268 47</u>	Coupons d'actions	211.225 12
		Coupons d'obligations ..	48.917 40
		Domages inondations.	183.740 50
		Paiement coupons ac-	
		tions et Conseil d'ad-	
		ministration	5.231.111 11
		Profits et pertes, solde	
		à reporter	1.223.793 01
		Total Passif ..	<u>40.382.268 47</u>

(1) Renseignements tirés d'une brochure D-70, éditée par la Société des statistiques économiques et financières, 31, rue de Rome, à Paris.

§ 2. — *Administration.*

Le conseil d'administration est ordinairement composé de trois membres au moins et de neuf au plus. Le succès d'une maison à succursales, comme celui de toute entreprise, dépend de l'aptitude de ses dirigeants, et, lorsqu'on se trouve en présence d'affaires complexes, de leur spécialisation. Selon la grandeur de l'affaire, nous trouvons un ou plusieurs administrateurs-délégués: les *Docks Rémois* en ont quatre: MM. Pierre FRANÇOIS, Marcel QUENTIN, Alexandre GEORGET et Gaston PIGEON. La spécialisation n'est cependant pas poussée à l'extrême et il arrive fréquemment qu'un même administrateur assume simultanément la direction de plusieurs services.

En général, les administrateurs-délégués dirigent effectivement les services; cependant, dans certaines maisons, la direction est assurée par des directeurs, car les administrateurs-délégués n'ont ce titre que par héritage et sont seulement les mandataires des capitaux. Cette seconde méthode est bien inférieure à la première; il importe, en effet, pour la réussite d'une entreprise, que ce soit ceux qui ont la responsabilité des capitaux qui dirigent effectivement; leur intérêt personnel est en jeu.

Une maison à succursales comprend trois grands services: la fabrication et l'achat, la vente et la publicité, l'administration générale, c'est-à-dire la partie financière et les services intérieurs: contentieux, personnel et gérants, services techniques, statistiques, etc... Le plus important est sans conteste le premier: une bonne fabrication et des achats à des prix avantageux sont la condition *sine qua non* pour pouvoir vendre; telle est la raison pour laquelle les achats sont confiés à des personnes particulièrement compé-

tentes. En principe, ils sont faits par un administrateur technicien. Les directeurs de services le secondent dans sa tâche, en lui faisant tout le travail documentaire, c'est-à-dire l'état des stocks en magasins, le relevé des prix pratiqués par les autres fabricants, et les prix de vente au détail des maisons concurrentes. Ainsi les achats sont faits en pleine connaissance de cause.

Parfois cependant, les chefs de services effectuent les achats, mais le fait est exceptionnel et nécessite de leur part des aptitudes particulières et une moralité reconnue à la suite de nombreuses années de fidèles services. Ils sont d'ailleurs toujours surveillés par un administrateur compétent. (1)

L'idée dominante de toute l'administration d'une maison à succursales est donc la compétence des dirigeants: avoir des administrateurs techniciens, capables et spécialisés le cas échéant.

§ 3. — *Siège et entrepôts.*

Chaque maison a un seul siège social, mais peut avoir un ou plusieurs entrepôts. Le système de l'entrepôt unique et celui des entrepôts multiples présentent l'un et l'autre leurs avantages. Le premier permet en effet un contrôle plus étroit et par là même évite un stockage trop important. Cependant, il est devenu à peu près impossible pour les entreprises qui ont des succursales nombreuses, répan-

(1) Il en est de même en Allemagne, ainsi qu'il ressort d'un rapport, page 1, présenté par le **Reichsverband Deutscher Lebensmittel-Filialbetriebe**, à Francfort-sur-le-Mein, au premier Congrès international des Maisons à Succursales, déjà cité : « Les achats sont habituellement effectués par le service d'achats, sous la direction d'un propriétaire ou de l'associé compétent. »

dues dans plusieurs départements. Le ravitaillement, trop difficile, ne peut être effectué fréquemment, les frais de transport sont par ailleurs trop onéreux; il est indispensable que la succursale puisse être approvisionnée très souvent et sans trop de frais supplémentaires. Pour cela, un entrepôt doit se trouver à proximité, aussi pouvons-nous dire que, les petites affaires mises à part, toutes les maisons à succursales ont maintenant plusieurs entrepôts. Le *Casino* en a cinq, nous les avons déjà indiqués; la maison *Edouard Mignot* en a un à Reims et un à Pantin; les *Docks Rémois*, un à Bétheny (près Reims) et un à Pantin; l'*Allobroge* a un entrepôt à Chambéry, un à Annecy, un à Annemasse et un à Albertville.

Ces entrepôts ne sont que des centres de réception, de préparation, de manutention, d'expédition et quelquefois de transformations telles que: embouteillage, torréfaction des cafés, malaxage des beurres. Ce ne sont pas de petits sièges sociaux, ce qui impliquerait une déconcentration; leur rôle est d'éviter des frais de transport trop élevés et de permettre un ravitaillement plus aisé. Les achats n'y sont donc jamais faits, ils demeurent au contraire centralisés dans un service d'achats qui se tient au siège social.

Les quantités de marchandises qui rentrent dans les entrepôts sont considérables; elles y sont amenées par le mode de transport le moins coûteux, par la voie d'eau chaque fois que cela est possible. Ce qu'il faut éviter, c'est la manutention qui augmente les frais généraux. Lorsque le trafic se fait par voie ferrée, l'entrepôt est bien souvent pourvu d'un embranchement particulier, et le débarquement a lieu à quai. (L'entrepôt du *Casino* à Saint-Etienne est sur embranchement particulier de la Compagnie P.L.M., l'entrepôt de Bétheny des *Docks Rémois* sur embranchement particulier de l'Est.) Ainsi le factage est supprimé. Depuis quelques années, le transport par camions est fré-

quemment employé, même pour amener les marchandises aux entrepôts.

Il est impossible de donner des règles précises quant au stockage. Très variable suivant les entreprises, il doit être suffisant pour alimenter toutes les succursales de façon régulière, mais limité au maximum pour éviter l'immobilisation des capitaux et le vieillissement des produits. (1) D'autre part, le stock sera plus ou moins important selon les articles: plus important pour les marchandises de vente courante et de grande conservabilité, telles que la mercerie, moins important pour les denrées périssables: charcuterie, alimentation, etc...

Dès son arrivée à l'entrepôt, la marchandise est reconnue et comme quantité et comme qualité. Un système de fiches permet de la suivre jusqu'à sa livraison aux succursales; ainsi le coulage peut être évité dans une certaine mesure. L'état de conservation est surveillé régulièrement, surtout en ce qui concerne les produits, d'alimentation. (2) Au fur et à mesure des demandes, les commandes sont préparées et groupées autant que possible par succursale. La livraison se fait la plupart du temps par camions autos qui peuvent faire l'aller et retour dans la même journée et rapporter les emballages vides.

Les maisons à succursales s'efforcent, par une gestion rationnelle de leurs entrepôts, de réduire au minimum les frais généraux.

(1) Montant du stock de quelques maisons (chiffres extraits des bilans): la Ruche Moderne avait, au 30 juin 1931, un stock de 22.705.352 fr. 55. Les Economiques Troyens, au 30 juin 1931, un stock de 20.165.829 fr. 41. Les Etablissements Goulet-Turpin, à la même date, un stock de 64.464.659 fr.

(2) Cette surveillance n'est peut-être pas aussi poussée en France que dans les pays étrangers (rapport Meinel, p. 4, déjà cité): « Le directeur général participe journallement à plusieurs dégustations... Un service spécial, sous les ordres de la direction, s'occupe de ce contrôle systématique. »

§ 4. — *Création des succursales.*

Avant d'aborder l'étude du mode de distribution des marchandises aux succursales, nous croyons devoir indiquer brièvement comment celles-ci sont créées; leur création est d'ailleurs une des tâches de la direction, ce qui nous permet de traiter ce sujet dans un chapitre où nous étudions le fonctionnement des rouages centraux d'une maison d'alimentation à succursales.

Deux modes sont concevables et mis en pratique pour la création des succursales: l'amalgamation et la création directe.

L'amalgamation consiste dans l'achat d'un ancien fonds pour le transformer en succursale, c'est en somme l'asservissement du petit commerce. Un petit commerçant, un modeste épicier, va vendre sa boutique à une grande entreprise; bien souvent, il reste à titre de gérant dans cette maison qui ne lui appartient plus. Ce procédé est employé, mais moins fréquemment que la création directe, car il présente d'assez nombreux inconvénients: d'abord, il faut engager un certain capital pour l'acquisition du fonds, ensuite il reste toujours un stock de marchandises parmi lesquelles les unes sont défraîchies ou avariées, les autres ne correspondent pas aux articles mis en vente par la maison acheteur, enfin il faut bien souvent conserver l'ancien propriétaire comme gérant, car cette clause est très fréquemment insérée dans l'acte de vente; or il est parfois tout à fait inapte.

Aussi la création directe est-elle beaucoup plus fréquente; la maison choisit un immeuble qu'elle achète ou qu'elle loue, elle l'aménage en magasin de vente, l'équipe en marchandises et y installe un gérant de son choix.

Toutes les succursales d'une même firme sont en général montées sur le même type, apparence extérieure identique : même devanture, même firme, il est impossible de se tromper, le numéro de la succursale, presque toujours indiqué, montre bien que le magasin n'est pas indépendant, mais la propriété d'une grosse entreprise. Au surplus, lors de l'ouverture d'une nouvelle succursale, une réclame appropriée est faite dans les journaux. (1)

§ 5. — *Distribution des marchandises.*

Toutes les marchandises qui sont mises en vente dans les succursales ne proviennent pas du même endroit. En général, les articles qui représentent une grande valeur sous un petit volume, tels que : mercerie, bonneterie, chaussures, sont envoyés par le siège social. Leur écoulement est assez long, les capitaux immobilisés sont importants et il apparaît qu'un contrôle très strict doit être exercé. Quant aux autres articles, ils sont, indifféremment et selon les entreprises, expédiés par le siège social ou les entrepôts, tel est le cas pour l'huile, le vin, le café, le riz, etc... La livraison directe par le fournisseur est assez rare ; elle existe cependant pour certaines denrées périssables, de même que pour des articles de vente régionale. Faire passer ces marchandises par un entrepôt ou par le siège social

(1) Lorsque les Docks Bourguignons ouvrent une nouvelle succursale, une page entière de réclame paraît dans le « Bien Public » ou le « Progrès de la Côte-d'Or ». Une carte indique le lieu de chaque succursale, présentée sous la forme d'une élégante « dockette », jeune fille en costume alsacien. La nouvelle « dockette » est représentée partant du siège social et se rendant avec son panier, garni des principaux produits mis en vente, au lieu de la nouvelle succursale. Le texte est conçu en ce style : « Les Dockettes ont le plaisir d'annoncer aux habitants de la venue de leur nouvelle sœur. »

serait accroître sans utilité les frais de transport. Parfois aussi, les produits qui ne laissent qu'un très modeste bénéfice sont livrés par le fournisseur; les succursales qui tiennent des distributeurs d'essence sont ravitaillées par le camion-citerne du dépositaire de la marque. Les maisons à succursales préfèrent distribuer elles-mêmes, chaque fois que la chose est possible, toutes leurs marchandises, prétendant à juste titre que la livraison par le fournisseur est plus onéreuse, car elle lui crée des frais de manutention supplémentaires qu'il fera fatalement rentrer dans son prix de revient pour majorer son prix de vente. Enfin, ce système rend le contrôle plus difficile et expose à un stockage trop grand, l'importance des commandes étant laissée à l'arbitraire du gérant.

Le ravitaillement a rarement lieu d'office. Les maisons à succursales considèrent que le gérant est, mieux que quiconque, à même de se rendre compte des articles dont il a besoin ou dont il peut avoir la vente. C'est pourquoi la livraison se fait ordinairement sur demande des succursales. Néanmoins, quelques articles nouveaux sont parfois joints d'office aux commandes, mais cette pratique est exceptionnelle.

Le mode de distribution n'est pas le même pour tous les articles. Pour ceux de consommation courante, la distribution se fait tous les huit jours dans les succursales de gros débit, tous les quinze jours dans celles de rendement moyen. Le ravitaillement peut avoir lieu plusieurs fois par semaine et même tous les jours pour certaines denrées périssables. Les quantités livrées varient selon les articles, ceux de grande conservation sont assez facilement stockés dans les succursales; quant aux autres, la maison ne livre que les quantités nécessaires pour répondre au débit moyen.



Tel est en somme le fonctionnement général de la maison-mère et celui de son ou de ses entrepôts. Telles sont les tâches de la direction: achat, vente, administration générale. Nous aurons d'ailleurs à y revenir d'une façon plus détaillée dans les chapitres suivants. Nous avons voulu donner seulement une idée d'ensemble de la marche du rouage essentiel de toute maison française d'alimentation à succursales.

Le point sur lequel portent maintenant les efforts des succursalistes quant à l'administration générale, est la diminution des frais généraux; ils tendent à l'obtenir par la *standardisation*:

Standardisation de la comptabilité par la machine à statistiques qui permettra de déterminer méthodiquement le prix de revient d'une marchandise, qui permettra aussi un contrôle plus étroit parce qu'il sera possible de suivre un article depuis son achat par l'administrateur jusqu'à sa vente par le gérant, qui permettra enfin de connaître exactement l'état des stocks en magasins.

Standardisation des modes d'emballages pour éviter les frais de manutention: emballages restreints et interchangeables. Les casiers à bouteilles, les caisses à bidons, les caisses d'emballages s'uniformisent déjà. En outre, les maisons à succursales s'efforcent d'obtenir l'emballage en carton renforcé contenant une quantité déterminée de chaque produit, correspondant à l'importance de la vente moyenne d'une succursale. Ainsi les colis d'origine pourront être, sans aucune manutention, réexpédiés par l'entrepôt, ce qui entraînera une diminution notable de personnel.

Standardisation des salaires par le paiement à la prime

de rendement et non plus au mois ou à la semaine. De cette manière, le travail sera plus productif et plus régulier.

Certains vœux émis par la 1^{re} commission du premier Congrès international des maisons à succursales tendent d'ailleurs à ce résultat. Qu'on nous permette d'en citer trois (1) :

« La 1^{re} commission émet les vœux suivants :

« 1^o Qu'il soit créé au sein de la fédération internationale des maisons à succursales, une commission de normalisation ;

« 2^o Que, dans le but d'assurer le travail de cette commission, les organismes de chaque pays soient invités à déterminer avec précision les unités d'expédition optimales pour chaque article, de façon à éviter aux entrepôts répartiteurs le travail supplémentaire de fractionnement ;

« 4^o Que le système décimal : mesures, poids, volumes et monnaies, soit appliqué intégralement pour l'ensemble des transactions commerciales sous tous leurs aspects, tant sur le plan national que sur le plan international. »
(Ce dernier vœu a été adopté à l'unanimité des délégués de toutes les nations représentées.)

(1) Vœux émis par la 1^{re} commission du premier Congrès international des Maisons à Succursales.

CHAPITRE II

Méthodes d'Achats

Deux directives principales guident les maisons à succursales dans le choix de leurs produits: la présentation d'abord, afin de capter l'attention du client, la qualité ensuite. En effet, il ne suffit pas pour vendre, de vendre bon marché; il faut aussi donner des marchandises de fabrication irréprochable. En général, bon marché et qualité sont assez difficilement conciliables; les succursalistes s'efforcent cependant, comme tous les producteurs et les distributeurs d'ailleurs, de réaliser cette union.

Pour bien acheter, c'est-à-dire acheter aux cours les plus bas, et seulement les quantités suffisantes, il convient, d'une part de ne passer par aucun intermédiaire et d'autre part d'être documenté de façon précise sur les cours, la concurrence et la consommation éventuelle. Les maisons à succursales s'efforcent de supprimer grossistes et représentants pour s'approvisionner directement à l'usine, à moins qu'elles n'emploient le moyen radical qui consiste à fabriquer elles-mêmes; elles ont par ailleurs une documentation remarquable.

§ 1. — *Suppression de l'intermédiaire.*

Les maisons à succursales achètent directement en usine, au producteur, certaines fabriquent quelques articles qui tendent, à notre avis, à devenir plus nombreux.

Achats au producteur. — Nous avons déjà dit qu'ils étaient faits le plus souvent par un administrateur technicien, siégeant à la maison-mère, l'achat par les gérants étant excessivement rare et limité à des produits essentiellement périssables ou de vente locale. Les maisons à succursales achètent toujours ou à peu près au fabricant sans avoir recours au grossiste. Mais, sans passer par l'intermédiaire proprement dit, donnent-elles leurs ordres aux représentants des producteurs ? Il y a lieu de distinguer à cet égard selon qu'il s'agit de produits du sol ou d'autres produits.

Pour les produits du sol, les achats sont le plus souvent faits directement au producteur ou aux coopératives de production par l'organe de leur office de vente. Pour les autres produits, nous pouvons dire qu'il en est de même la plupart du temps et que le représentant est évincé. Les succursalistes français ne veulent pas l'avouer, prétendant au contraire qu'ils n'ont nullement l'intention de le supprimer, qu'« il est le trait-d'union entre le fournisseur et « l'acheteur » (1), que le désir des maisons à succursales n'est pas « de faire de l'intégration absolue, mais simplement de défendre leurs idées essentielles de concentration rationnelle et économique ». (2) Cependant, les représentants, disent-ils, doivent être sélectionnés, compé-

(1) Rapport de la 2^e commission du premier Congrès international, p. 6.

(2) Même référence.

tents, connaissant bien leur affaire, et non des représentants occasionnels, ignorant tout du métier; cela va de soi. En fait, les maisons françaises à succursales opèrent de la même façon que les maisons étrangères qui, elles, reconnaissent bien traiter directement avec le fabricant, sans intermédiaire de quelque nature qu'il soit (1). Il est évident tout d'abord qu'il est très facile d'acheter ainsi les produits de grande consommation, tels que riz, vin, huile, qui ne nécessitent pas d'être vus, une fois la qualité adoptée. D'autre part, il faut bien reconnaître que, pour la vente de certaines marchandises, le représentant est un parasite dont le salaire grève le prix de revient et que, suivant la théorie de la vente directe du producteur au consommateur, il y a lieu d'écarter. Enfin, l'acheteur, en traitant avec le fabricant lui-même, pourra mieux lui imposer ses conditions et lui faire consentir, le cas échéant, des diminutions.

Les maisons à succursales n'achètent au représentant que des articles qui nécessitent d'être vus, d'être choisis dans une collection nombreuse, et des articles nouveaux. Le plus souvent encore, ne font-elles que référencer les modèles et passent-elles ensuite leurs commandes directement à l'usine. Au reste, nous aurons à revenir sur le rôle du représentant dans notre seconde partie.

Nous pouvons cependant poser d'ores et déjà qu'en règle générale les succursalistes s'efforcent d'acheter autant que possible directement, sans passer par les intermédiaires quels qu'ils soient, afin de diminuer dans la plus large mesure possible les prix d'achat.

Fabrication. — C'est la maison à succursales elle-même qui devient producteur. Mais il y a lieu de distinguer la

(1) Rapport J. Meinl, déjà cité, p. 5 : « Nous achetons directement chez le fabricant. »

fabrication proprement dite, de la transformation et de ce que nous appellerons *la mise en forme* des produits.

La *mise en forme* consiste en ce fait que la firme achète des produits bruts, sans préparation, sans emballage, par exemple le café en sac et non torréfié, le sucre en wagon, les liqueurs en fûts. Elle leur donne ensuite un emballage particulier: le café après torréfaction sera mis en petits sacs d'une demi-livre, les sucres en boîtes d'un ou de cinq kilos, les liqueurs en litres ou en *magnum*. Les maisons à succursales procèdent couramment à ces transformations: chaque produit reçoit un emballage spécial avec vignette portant la raison sociale. C'est d'ailleurs un des moyens par lesquels elles tendent à réaliser la présentation uniforme qui attire la clientèle. Un matériel et des ateliers spéciaux sont installés dans chaque siège social et dans les entrepôts pour permettre cette mise en forme. Chaque jour des aménagements et des perfectionnements sont opérés, commandés par la standardisation.

Les maisons à succursales fabriquent aussi, c'est-à-dire produisent intégralement un objet en partant des matières premières. En principe, ceci ne rentre pas dans leur rôle de distributeur, mais elles ont été amenées à fabriquer pour deux raisons principales: d'abord le désir de s'adjuger le bénéfice du producteur ou de ne pas être esclave de ses conditions, ensuite et surtout l'avantage présenté par la fabrication. En effet, la maison à succursales sera sûre d'avoir ainsi des articles qui lui seront propres, elle pourra se créer une qualité à elle, enfin elle pourra bien souvent, par suite du grand débit de ses succursales, produire à meilleur compte que le producteur et réaliser de ce fait un important bénéfice.

Un grand nombre de firmes succursalistes produisent aujourd'hui. La société du *Casino* fabrique son chocolat, sa confiserie, ses huiles, ses savons, sa chicorée, sa mou-

tarde, sa droguerie, sa pâtisserie, son pain, etc... Les *Docks Rémois* ont une usine à Reims et une à Pantin pour la production de la charcuterie et du chocolat. Les maisons à succursales françaises prétendent fabriquer un petit nombre d'articles; ceci semble quelque peu surprenant après l'énumération que nous venons de donner. « Il n'est point
« dans leur intention d'étendre leur domaine industriel.
« Spécialisées dans leur rôle de distributeurs, elles entendent y rester, agissant ainsi en parfaite harmonie avec
« les coopératives de production et les producteurs, les
« fabricants, industriels et leurs représentants. » (1) Elles affirment qu'une intégration absolue n'est pas de nature à abaisser le prix de revient, et croient que des spécialisations techniques sont seules capables de faire parvenir à des conditions meilleures. Sans doute, les maisons à succursales ne peuvent-elles fabriquer elles-mêmes tous leurs articles; cependant il y a lieu de signaler le fait que si les articles mis en vente par elles sont relativement nombreux, les assortiments sont au contraire très restreints: si nous nous présentons dans une succursale de village et que nous y demandions un article quelconque: épicerie, mercerie, jouets, vêtements ou autres, le gérant nous présentera invariablement un modèle de chacun des articles désirés, mais un seul. C'est bien là déjà une spécialisation qui tend à permettre une production plus facile. Les maisons à succursales fabriquent peu ? Qu'on nous permette de citer des chiffres: l'usine de Reims des *Docks Rémois* couvre une superficie de 100.000 mètres carrés; elle est reliée à un embranchement particulier de cinq voies; la force motrice est produite par quatre machines de 800 CV.; elle occupe 1.250 ouvriers; l'usine de Pantin en emploie 500. C'est bien

(1) Rapport de la 2^e commission du premier Congrès international, déjà cité, p. 7.

là de la fabrication et de la fabrication en grand. Au surplus, si les maisons à succursales entendaient rester dans le rôle de distributeurs pur et simple, elles ne prendraient pas la précaution, comme les établissements *Goulet-Turpin*, comme les *Docks Rémois*, comme le *Casino*, et bien d'autres, d'insérer dans leurs statuts: « La société a pour but
« de se livrer à la *fabrication*, à l'achat et à la vente de tous
« articles d'épicerie et de s'occuper de toutes les branches
« se rattachant à ce négoce... »

En fait, les maisons à succursales françaises produisent, elles tendent à produire plus, c'est là leur intérêt évident, chaque fois qu'un article est pour elle de vente suffisamment sûre et courante, elles le fabriquent, ce qui concorde d'ailleurs parfaitement avec leur théorie de la compression des prix de revient.

La production ne dispense cependant pas de l'achat, les règles suivies pour l'acquisition des matières premières sont les mêmes, souvent plus poussées encore que celles qui président à l'achat des produits manufacturés: le rôle du représentant est réduit au minimum.

§ 2. — *Documentation.*

Bien acheter, ce n'est pas seulement acheter au producteur en évitant l'intermédiaire, c'est faire un achat documenté; pour cela, il est indispensable d'une part de ne pas acheter trop, afin d'éviter le stockage en magasin et, d'autre part, d'acheter au fournisseur qui pratique les prix les plus bas.

Une politique documentaire est à la base de tous les systèmes d'achats succursalistes, et la documentation est déjà en grande partie standardisée, du moins en ce qui concerne la documentation nationale; la documentation internationale est encore imparfaite.

Les maisons à succursales ont, au point de vue national, des documents précis sur les principaux marchés, sur la vente courante de chaque article, et sur les moyens d'action des entreprises concurrentes.

L'acheteur est renseigné d'abord sur les fluctuations des prix et l'importance de la production et de la fabrication. Il obtient ces données en se tenant en contact constant avec les coopératives de production, les producteurs et les industriels. Il les complète par la lecture de journaux corporatifs, de revues spécialisées, par des recoupements dans la presse, par les circulaires qu'il reçoit de ses divers fournisseurs et par les renseignements qu'il prend directement sur le vif.

La vente éventuelle, c'est-à-dire l'importance des débouchés, lui est connue par les rapports des gérants et des inspecteurs; ainsi, au moment de l'achat, il ne commandera que les quantités voulues pour satisfaire aux besoins éventuels des clients.

Enfin les maisons à succursales multiples, comme tous les commerçants d'ailleurs, sont documentées sur leurs concurrents. Elles ont recours pour cela aux renseignements donnés par les gérants et les inspecteurs, ou même par tous autres modes de prospection: journaux, réclame, etc., etc...

Toutes ces données seraient bien confuses et bien peu facilement assimilables pour l'acheteur, si elles n'étaient condensées dans des statistiques et dans des graphiques. Aussi des services qualifiés tiennent à jour des statistiques des cours, de la production, de la consommation, des graphiques indiquant les fluctuations des prix, l'importance des stocks et des débouchés. La simple vue de ces documents indique à l'acheteur s'il doit acheter et s'il peut acheter. De cette manière, le stockage inutile est évité et les achats sont faits aux conditions les plus avantageuses.

Au point de vue international, la documentation des maisons à succursales est moins avancée, mais elle se développe de jour en jour par suite de l'importance croissante que prennent pour elles les échanges internationaux. Il apparaît indispensable qu'elles soient renseignées sur ce qui se passe aux colonies et à l'étranger aussi bien que sur ce qui se passe en France. L'acheteur obtient aujourd'hui les données essentielles sur les principales marchandises d'exportation et d'importation, telles que grains, vins, sucres, beurre, œufs et fromages, pétroles, essences, etc..., par ses fournisseurs étrangers et par les circulaires de firmes s'occupant d'articles internationaux. Les maisons à succursales tendent à compléter cette documentation par celle du bureau économique de Genève et par celle de divers organismes économiques existant dans chaque pays: Ministère du Commerce, Office National du Commerce Extérieur, Office de Documentation Economique, Comité Technique d'Alimentation. Enfin et surtout, les succursalistes s'efforcent de l'obtenir par le moyen d'un *Comité International de Documentation Intersuccursaliste*, dont le principe a été adopté par le premier Congrès International. (1)

*
**

Grâce à ces méthodes d'achat, les maisons à succursales peuvent obtenir les prix de revient les plus bas. Leurs bénéfices sont calculés sur la valeur du prix de vente, seul

(1) Vœu de la 2^e commission du premier Congrès international.

système logique, puisque c'est à la vente et non pas à l'achat qu'on doit prendre un bénéfice. (1)

Cette organisation rationnelle leur permet de soutenir une concurrence victorieuse contre les autres entreprises, contre le petit commerce en particulier. L'épicier de village passe presque obligatoirement par l'intermédiaire : grossiste, commissionnaire, représentant. Il n'a pour le guider dans ses achats que ses connaissances professionnelles, très souvent imparfaites, son habitude du commerce et son bon sens. Ses bénéfices sont ordinairement calculés plus ou moins au hasard, et presque toujours avec le système de la majoration, depuis longtemps abandonné par toutes les grandes maisons. Il paie plus cher que la maison à succursales, ses achats trop importants ou trop faibles sont la source d'invendus ou la cause d'un manque à gagner. Ses bénéfices mal calculés le font vendre à des prix exorbitants ou bien au contraire ne lui donnent pas le profit légitime auquel il a droit. Jamais il ne pourra se plier aux règles qui président à tout achat rationnel et que M. Pierre FRANÇOIS résumait en trois points (2) :

1° On ne saurait faire de bons achats sans une politique documentaire prévisionnelle.

2° Il convient d'avoir, en matière de documentation, une organisation standardisée.

3° Il est nécessaire d'acquérir, d'abord le goût, ensuite le culte de la documentation.

(1) Calcul du bénéfice d'après le système de la majoration et d'après le système du quantum sur le prix de vente :

Un article a un prix de revient de 10 fr. Si nous voulons réaliser un bénéfice de $33\frac{1}{3}\%$ (bénéfice normal au détail) :

d'après le système de la majoration, nous devons le vendre 10 plus 3,30, soit $33\frac{1}{3}$ de 10, c'est-à-dire 13 fr. 30 ;

d'après le système du quantum sur le prix de vente, nous devons le vendre 15 fr., c'est-à-dire 10 fr., plus $33\frac{1}{3}$ de 15, prix de vente, c'est-à-dire 5 fr.

(2) Rapport de la 2^e commission du premier Congrès international, page 3.

CHAPITRE III

Méthodes de Vente

Les méthodes de vente des maisons à succursales sont en elles-mêmes identiques à celles des autres entreprises. La vente se fait au comptant, très exceptionnellement à crédit; sa seule caractéristique spéciale consiste en ce qu'elle est opérée par des gérants, nous verrons dans quelles conditions au cours du chapitre consacré à l'étude du mode de gestion des succursales. Nous aurions en somme bien peu de choses à mentionner ici, si la vente ne comportait que le fait matériel de la délivrance d'une marchandise quelconque contre paiement en espèces.

Mais vendre n'est pas uniquement cela, vendre suppose deux contre-partistes en présence: un acheteur et un vendeur; or, bien souvent, surtout aujourd'hui, les vendeurs sont nombreux et les acheteurs bien rares. Le bon vendeur doit savoir les attirer, les séduire, et l'un des principaux moyens d'y parvenir est la publicité sous toutes ses formes. Les maisons à succursales font une publicité intense, nous verrons comment elles la conçoivent et comment elles l'organisent.

Pour vendre, il faut aussi lutter: lutter contre la concur-

rence, vendre aussi bon marché, sinon à des conditions plus avantageuses que les entreprises rivales. Nous déterminerons les principaux concurrents des maisons à succursales et par quels procédés elles arrivent à les vaincre : prix sacrifiés, ventes réclames, ristournes, primes, etc...

§ 1. — *Publicité.*

Vendre suppose qu'on a su s'attirer le client. Les commerçants sont devenus si nombreux que le client se sert maintenant indifféremment chez l'un ou chez l'autre s'il n'a pas été attiré par celui-ci plutôt que par celui-là. La publicité sous toutes ses formes est le moyen commercial de se signaler à l'attention du client. Elle a pris depuis quelques années une importance considérable, car la concurrence se fait sentir de façon grandissante. Autrefois, très rares étaient les maisons qui, à part les grands magasins de nouveautés, se livraient à la publicité ; le petit commerçant se contentait de garder ses clients en les servant consciencieusement, c'est-à-dire en leur vendant à des prix modérés des articles de bonne qualité. Aujourd'hui, au contraire, les dernières pages des journaux sont remplies de réclame, les affiches publicitaires pullulent, la T.S.F., le cinéma parlant vantent les produits de telle ou telle firme, etc. Les maisons à succursales font toutes une publicité intense. Comment la conçoivent-elles, comment la réalisent-elles, sur quels articles la font-elles porter ?

Une publicité peut être massive ou fractionnée, continue ou momentanée. La publicité massive a pour but d'imposer au public la connaissance de la firme et des produits mis en vente. Ses résultats sont indiscutables ; on peut dire qu'elle parvient à hypnotiser petit à petit le consommateur qui, lorsqu'il aura besoin d'un des produits objets de la

réclame, les achètera tout naturellement à la maison qui aura su s'imposer ainsi. Mais une telle publicité entraîne des frais considérables qui ne peuvent pas être engagés par tous les commerçants (1). Malgré leurs réserves importantes, les maisons à succursales emploient peu ce système publicitaire et portent au contraire leurs efforts sur une publicité fractionnée: restreinte à tel rayon déterminé ou ou à telle catégorie d'articles. Beaucoup moins coûteuse, cette pratique donne souvent des résultats immédiats et tangibles: telle réclame parue hier dans un journal local et portant sur un article déterminé entraîne aujourd'hui une vente plus considérable du produit objet de l'annonce. Il est certain que, lorsqu'à l'occasion de l'ouverture d'une nouvelle succursale, les *Docks Bourguignons* sacrifient quelques articles, leur recette est plus importante que les autres jours. Par ailleurs, le client, attiré par l'objet réclame, se laisse bien souvent séduire par d'autres articles qu'il se procure en même temps.

Sans être massive, la publicité peut être continue: une affiche nouvelle, une vente réclame, un prospectus, un article de journal capteront constamment l'attention du client. Elle peut, au contraire, être réservée pour les moments de mévente ou de crise. En général, les maisons à succursales ont recours à la publicité continue, qui tient constamment le client en haleine, en lui réservant chaque jour une surprise nouvelle. Mais elles la pratiquent de façon restreinte, donnant aujourd'hui doubles timbres, opérant demain une baisse sur tel article, procédant un autre jour à une vente réclame.

Publicité fractionnée mais continue, tel est en somme le système adopté par les maisons à succursales. Cependant,

(1) Tokalon réalise une publicité massive, en insérant chaque jour un article dans les grands périodiques sur sa crème de beauté.

il y a lieu de ne pas être trop absolu en posant cette règle, car il échet de tenir compte ici de la psychologie de la clientèle, or elle varie suivant les régions, suivant les classes sociales et le mode de commerce.

Les moyens de publicité dont disposent les maisons à succursales sont très nombreux et très efficaces.

Elles ont d'abord recours à une publicité directe intense. Nous grouperons sous cette dénomination la publicité qui a lieu dans l'entreprise elle-même, par opposition à la publicité indirecte qui se réalise dans des organismes étrangers à la firme, tels que cinéma, journaux, etc...

Tout d'abord la *présentation uniforme* de toutes les succursales fixe l'attention du client; les nombreux camions-autos qui font les livraisons, portent des panneaux publicitaires et sont bigarrés d'affiches révélant aux clients les articles particulièrement avantageux. Dans les succursales elles-mêmes, des *pancartes* nombreuses sont apposées, indiquant les objets sacrifiés, les réclames du jour, les distributions de doubles timbres, etc... Bien souvent aussi, des *prospectus* sont distribués aux clients par le gérant; ce procédé est plus particulièrement utilisé dans les succursales urbaines: le prospectus circule de main en main et est ainsi de nature à attirer de nouveaux clients.

D'autre part, des *ventes réclames* ont lieu à diverses époques: en commencement de saison surtout. C'est un moyen de secouer la torpeur du client et de lui faire acheter au delà de ses besoins. Par ailleurs, la vue des autres articles sera de nature à le séduire. La pratique des *prix spéciaux* est peu en honneur dans les maisons à succursales, elles n'y ont en général recours que pour lutter contre la concurrence.

Enfin, le moyen de publicité directe le plus efficace des maisons à succursales est sans nul doute la remise de *timbres-primés* ou la délivrance de *bons-primés*. Nous étu-

dierons en détail ces procédés dans notre chapitre sur les œuvres sociales. Le timbre-prime permet d'acquérir un article quelconque, au choix du client, il représente une valeur argent. Les succursalistes le délivrent pour tout achat, sauf pour ceux qui portent sur les articles à bénéfice très restreint, tels que le sucre et l'essence. Le *bon-prime* au contraire ne donne droit qu'à certaines marchandises nettement déterminées : le client qui a réuni un certain nombre de ces bons a droit par exemple à une garniture de toilette ou à une douzaine de cuillers à café. Les *primes-cadeaux*, ainsi délivrées, constituent un attrait considérable pour le client et l'invitent même à développer ses achats. La *ristourne en espèces* qui est au fond une prime-cadeau en argent est assez peu en faveur dans les maisons françaises à succursales, qui se différencient sur ce point d'un de leurs concurrents les plus redoutables : les coopératives.

A côté de cette publicité directe, les succursalistes se livrent aussi à une publicité indirecte, mais d'une façon moins intense. L'*affiche murale* et l'*article dans la grande presse* sont assez peu fréquents. L'*annonce* dans la presse régionale est moins rare et certaines maisons utilisent même la page ou la demi-page publicitaire à date fixe. Tous ces modes sont en effet très coûteux et grèvent parfois exagérément le budget des dépenses. Quelques firmes éditent un *journal spécial*, remis aux clients par le gérant ou envoyé directement par voie d'abonnement. Le *cinéma* et la *T. S. F.* sont aussi utilisés, mais exceptionnellement, toujours pour des raisons pécuniaires. Le moyen le plus puissant de propagande succursaliste consisterait évidemment dans le développement des *œuvres sociales* : dons en nature aux clients à l'occasion des mariages, des premières communions, organisation de séances théâtrales ou cinématographiques, création de colonies de vacances, de sanatoria, etc... Toute cette publicité spéciale est encore à

l'étude, peut-être d'ici peu verrons-nous quelques réalisations pratiques.

Pour faciliter le développement de toutes cette propagande et réduire au minimum les frais à engager, les diverses maisons tendent à s'unir pour obtenir des courtiers et des agents de publicité les conditions les plus avantageuses.

La publicité ne peut porter que sur certains articles; les maisons à succursales s'abstiennent ordinairement de toute réclame portant sur les objets de première nécessité ou sur ceux à bénéfice restreint. Elles portent au contraire tous leurs efforts sur les articles secondaires qui permettent de prélever un important profit. Elles espèrent d'ailleurs que le client, attiré par les prix exceptionnels de ces articles secondaires, acquerra en même temps les produits de consommation courante qu'elle vendent au prix normal. La publicité porte d'abord sur les produits de la firme, mais aussi sur les articles de grande marque qui se sont imposés auprès des consommateurs et qu'il est indispensable de vendre pour conserver la clientèle.

Tel est le système publicitaire succursaliste. Quel pourcentage est affecté à la publicité? Nous nous trouvons ici en présence de cas d'espèces; il varie selon les circonstances: importance de la maison, disponibilités financières, nécessité plus ou moins grande de publicité. Quelle que soit son importance, la publicité est toujours confiée à des techniciens constamment au courant de tous les progrès effectués dans leur sphère et extrêmement avertis de toutes les questions commerciales.

§ 2. — *Concurrence.*

Vendre, c'est avoir vaincu la concurrence. Les concurrents des maisons à succursales sont nombreux et certains redoutables.

Les concurrents les plus directs sont certainement le petit commerçant et son fournisseur: le grossiste. Mais, entre eux et la maison à succursales, la lutte est inégale. D'un côté nous trouvons l'isolement, les connaissances imparfaites, les prix d'achat élevés; de l'autre, l'organisation rationnelle de l'achat et de la vente. Cependant, signalons que la haute conscience professionnelle du petit commerçant triomphe parfois et que certains clients lui restent attachés parce qu'ils ont pleine confiance en lui, leur fournisseur de toujours.

Le groupement d'achats des petits commerçants est, lui aussi, le concurrent des succursalistes; mais il ne remédie que sur un point à l'insuffisance du petit commerce libre et permet seulement aux adversaires en présence de commencer la lutte avec des chances égales en facilitant à ses adhérents l'achat au producteur direct.

Les coopératives, institutions parfaitement organisées, achetant rationnellement et vendant par ailleurs à des prix extrêmement bas, puisqu'elles ne doivent réaliser aucun bénéfice, sont sans aucun doute le concurrent le plus redoutable des maisons à succursales.

Les coopératives patronales sont moins dangereuses que les coopératives de consommation (1). En effet, leur extension est assez limitée par les diverses lois qui les régissent. La loi de 1920 en particulier a réduit considérablement leur développement en exigeant que le conseil d'administration soit composé, pour un tiers au moins, d'ouvriers de l'usine, et qu'une consultation ait lieu tous les cinq ans sur l'opportunité de leur maintien. Ces économats d'usines ne

(1) Les commerçants libres sont eux aussi fortement concurrencés par les coopératives patronales ou de consommation. Voir leurs récriminations dans le journal « La Tribune », organe de l'Union commerciale et industrielle de la Côte-d'Or, juin 1932, p. 2.

réalisent en principe aucun bénéfice et n'acquittent pas les impôts payés par les commerçants. De ce fait, ils vendent à des prix extrêmement bon marché et font par là même une concurrence intense aux maisons à succursales. Un comité de défense des répartiteurs de denrées alimentaires s'est formé en 1931, afin d'attirer l'attention des pouvoirs publics sur cette situation. D'autre part, des pourparlers seraient en cours entre les industriels et les succursalistes pour faire cesser l'état de choses actuel. (1)

Quant aux coopératives de consommation, aucuns pourparlers n'ont été jusqu'alors engagés entre elles et les maisons à succursales, qui n'ont, à notre avis, aucune chance de les englober ou de les détruire. Les coopératives de vente ont pris très rapidement une grande extension et réalisent chaque jour de nouveaux progrès: « elles constituent donc une concurrence infiniment redoutable, d'autant plus redoutable qu'elles sont aidées par la foi mystique qui anime leurs adhérents... » (2) Comme les coopératives patronales, elles n'acquittent pas les impôts des commerçants et elles vendent à leurs adhérents sans bénéfice. Par ailleurs, les profits qu'elles réalisent sur les ventes dites à *tout venant* leur permettent de constituer d'importantes réserves, facilitant l'installation de fabriques et d'entrepôts.

Enfin, il y a lieu de signaler la concurrence des grands magasins, et aussi celle que se livrent entre elles les maisons à succursales elles-mêmes. Cependant, le fait est assez rare. En effet, d'une part le grand magasin vend rarement

(1) Rapport de la 3^e commission du premier Congrès international, p. 11: « Nous devons dire, à la louange des industriels dont il s'agit que ceux-ci ont entendu la voix du bon sens et qu'à l'heure présente des pourparlers sont en cours entre eux et nous, en vue de faire cesser un état de choses injuste et abusif. »

(2) Rapport de la 3^e commission du premier Congrès international, p. 11.

les mêmes articles que les succursalistes; d'autre part, les maisons à succursales s'organisent pour ne pas se concurrencer, l'une s'établissant dans un secteur, l'autre dans un autre; lorsqu'il y a concurrence, elle est toujours de courte durée.

Les moyens de lutte des succursalistes sont les prix sacrifiés, les ventes réclame, et surtout la remise de timbres ou de bons-primés. Certains ont adopté le système de la vente à crédit, mais il est d'un maniement délicat, car il est difficile de contraindre le gérant, responsable de tous les déficits, à livrer à crédit des marchandises aux acheteurs, même lorsqu'il les sait notoirement insolvable. La vente à crédit ne peut avoir lieu que sous la responsabilité exclusive de la maison-mère, qui s'expose ainsi à de nombreuses pertes. Le moyen le plus efficace de conserver le client est l'organisation d'œuvres sociales.

*
**

Ainsi la maison à succursales multiples s'attire le client, le capte par la prime et s'efforce de le conserver en livrant à ses concurrents une lutte parfois pénible, car il est vraiment triste de voir le petit commerçant garder religieusement la boutique paternelle et se débattre contre ce redoutable rival, avant d'avouer sa défaite en sollicitant une place de gérant pour ne pas disparaître.

CHAPITRE IV

Mode de gestion des Succursales

La vente est faite dans les succursales par les gérants; ce système nécessite un contrôle strict et facile à exercer. Comment la structure même de la succursale permet-elle ces vérifications simples, comment le gérant peut-il être surveillé, quel est son statut, quelles sont ses obligations, comment est-il contrôlé? Telles sont les questions que pose ce mode spécial de vente.

§ 1. — *La succursale.*

La succursale est une parcelle de l'entreprise, dirigée par un gérant; elle a une vie propre sous le contrôle et la surveillance de la maison-mère qui l'équipe, la ravitaille, fixe les directives à suivre, et reçoit les comptes de gestion.

Deux systèmes peuvent être adoptés pour la distribution des succursales: la grande succursale luxueuse ou la petite succursale, attrayante, mais sans luxe superflu. L'un et l'autre ont été mis en pratique, mais seul le second semble devoir subsister dans l'alimentation en France.

Nous avons déjà signalé dans notre chapitre préliminaire que la grande succursale était en général celle du grand magasin et n'était applicable qu'aux produits de luxe ou aux articles de nouveauté pour lesquels le client tient à avoir un grand choix et attache une importance toute particulière à la présentation. D'autre part, elle nécessite un entretien très coûteux, et par suite la compression des frais généraux au maximum n'est plus possible; par ailleurs, le stockage est obligatoire et les invendus s'accroissent. Les bénéfices sont sensiblement diminués par le coulage qui est quelquefois considérable, car le gérant n'a aucun intérêt personnel à l'éviter. Enfin, cet accroissement des frais généraux entraîne obligatoirement l'augmentation des prix de vente.

Les maisons à succursales françaises ont eu de grandes succursales, mais celles-ci n'ont pas donné les résultats attendus et ont été abandonnées. Au surplus, elles ne pouvaient être établies que dans les villes.

Le désir de se porter au-devant du client, partout où il se trouve, et la vente d'objets de consommation courante ne nécessitant aucune présentation spéciale luxueuse, ont conduit les succursalistes à créer les petites succursales, propres, attrayantes, sans luxe superflu, dont nous avons aujourd'hui de si nombreux exemples.

L'apparence uniforme, la fraîcheur et la propreté du magasin, son équipement: rayons, comptoirs, attirent la clientèle; son emplacement est le plus souvent très judicieusement choisi: sur la place du village, par exemple. L'installation assez simple ne nécessite pas l'engagement de capitaux considérables, les frais généraux de la succursale sont réduits au minimum. Le stock peut être assez restreint car le ravitaillement est facile. Enfin, le gérant aura intérêt à accroître ses ventes, puisque, rémunéré par un tant pour cent sur le chiffre d'affaires, il augmente du

même coup son salaire. Les marchandises mises en vente sont toutes des produits de consommation courante et ne causent par là même presque aucun invendu.

D'un point de vue plus général, le système de la petite succursale est encore préférable à celui du vaste magasin. En effet, si une erreur a été commise: l'emplacement mal choisi, les frais engagés sont modestes, la perte est donc peu importante. Si une petite succursale ne travaille pas, dix, vingt réalisent à côté de gros bénéfices et compensent largement le déficit de celle-là. Au contraire, le nombre des grandes succursales est restreint; si l'une végète, la répercussion sur l'ensemble de l'entreprise est toujours sensible et peut être de nature à causer de graves troubles financiers.

Petites succursales nombreuses, attrayantes, tel est le critérium adopté par les maisons françaises d'alimentation à succursales. (1)

§ 2. — *Le gérant: son statut.*

Le gérant est l'individu qui administre une succursale. Mais en quelle qualité remplit-il ce rôle, quels pouvoirs sont les siens? Deux conceptions s'opposent sur ce point: celle du *gérant directeur*, véritable employé, et celle du *gérant mandataire*, qui lui laisse une indépendance beaucoup plus grande.

Le gérant directeur est un employé. La maison opère les achats, engage le personnel et dirige étroitement toutes les opérations de vente. Le gérant est en somme un chef de rayon qui se trouverait détaché du magasin. Il reçoit des ordres précis, est ravitaillé d'office, tenu d'ouvrir la succur-

(1) Voir statistique N° VII.

sale aux heures et jours déterminés par le règlement. Sa rétribution consiste ordinairement en un salaire fixe, auquel est parfois adjoint un léger pourcentage sur le chiffre d'affaires.

L'avantage de ce système consiste dans l'exercice d'un contrôle très étroit, la maison substitue son initiative à celle du gérant et surveille l'exécution des ordres donnés. Telle est la raison pour laquelle certaines maisons françaises d'alimentation à succursales conservent cette méthode, elles y trouvent une facilité plus grande de direction et aussi un profit complémentaire résultant du salaire inférieur versé au gérant (1). Cependant, les succursalistes français tendent aujourd'hui à généraliser *leur* système du gérant mandataire.

Nous disons *leur* système, car le mandat est parfois si étroit que le gérant peut bien être, en fait, malgré cette belle étiquette: *mandataire*, assimilé à un véritable employé. Voici les lignes principales de cette méthode : la maison est propriétaire du fonds de commerce dont elle assume toutes les charges: impôts et entretien ; mais le gérant organise, sous les réserves que nous allons indiquer, la vente à son gré: il peut ouvrir et fermer son magasin quand bon lui semble, il exploite à ses risques et périls, et engage un personnel de son choix. Cependant, il ne doit vendre que les produits de la firme, à quelques exceptions près, respecter les prix de vente qui lui sont fixés et envoyer au siège social l'intégralité du produit des ventes. Il ne détient les marchandises qu'à titre de dépôt. Son salaire

(1) A l'étranger, la théorie du gérant-directeur est presque partout adoptée de façon complète. En Allemagne (rapport de la Reichsverband Deutscher Lebensmittel-Filialbetreibe, p. 2) : « Le gérant des succursales est presque partout employé. » En Autriche (rapport J. Meinel, p. 7) : « Nous sommes absolument pour une direction centralisée et pour la gérance des succursales exclusivement par des employés. »

est constitué par un pourcentage sur le chiffre d'affaires, paiement en quelque sorte standardisé : à la prime de rendement.

Ce système est particulièrement avantageux pour les maisons à succursales ; en effet, il crée pour le gérant, sous le couvert d'une indépendance plus grande, une responsabilité pécuniaire effective. Le gérant est responsable des marchandises défraîchies, il doit atteindre un certain chiffre d'affaires mensuel, il engage tous ses employés à son compte personnel. Parfois, il paie bien cher cette apparence de liberté, qui permet à un public peu avisé de l'assimiler à un petit commerçant. Apparence de liberté, disons-nous, car en fait les obligations qui pèsent sur le gérant sont si nombreuses et parfois si dures que sa liberté est encore plus restreinte peut-être que celle d'un salarié quelconque.

§ 3. — *Le gérant : ses obligations.*

Pour devenir gérant, il est nécessaire, d'une part, de verser un cautionnement, et d'autre part, de fournir une caution.

Le cautionnement consiste en une somme versée soit en espèces, soit en titres français (rentes sur l'Etat), et destinée à couvrir la maison des déficits éventuels du gérant. Depuis la loi du 1^{er} février 1928, il est obligatoirement déposé dans une caisse d'épargne. Les succursalistes prétendent que cette garantie est purement illusoire et constitue plutôt une caution morale de l'individu ; ceci serait parfaitement exact si les chiffres donnés par eux correspondaient à la réalité ; ils indiquent en effet que « les cautionnements oscillent entre le vingtième et le quarantième des produits confiés » (1). Or, nous avons vérifié ces chiffres et nous

(1) Rapport de la 3^e commission du premier Congrès international des maisons à succursales, p. 6.

sommes arrivés, en prenant pour base le montant des stocks marchandises dans les succursales, tiré des bilans, et en le divisant par le cautionnement moyen réclamé au gérant: 7.000 francs, à des résultats tout différents. Le cautionnement, d'après ces chiffres, oscille en réalité entre le tiers et le quatorzième des marchandises confiées (1). Il est donc bien une garantie effective de la solvabilité du gérant, surtout si nous tenons compte des inspections fréquentes qui ont lieu dans chaque succursale et sont de nature à révéler la mauvaise administration dès qu'elle apparaît. La maison, ainsi prévenue et couverte pour partie, ne subit en général aucun préjudice.

Prudence supplémentaire : le gérant doit fournir une caution le plus souvent en la personne de sa femme. Les succursalistes veulent éviter par là que leurs gérants défitaires ne se rendent insolvables en passant tous leurs biens sur la tête de leur conjoint, ou en lui faisant former une action en séparation de biens. De la sorte, il n'est même pas besoin d'intenter l'action de l'article 1167 du code civil. La femme se porte caution et garante solidaire de toutes les obligations que son mari pourra contracter dans l'exercice de la gérance, ou qui pourraient en découler. Cette caution est une condition essentielle du contrat.

Ainsi garantie, la maison à succursales peut confier des

(1) Tableau comparatif du cautionnement et du stock marchandises.

Raison sociale	Stock en Suc. au 31-12-30	Nombre de suc.	Stock moyen par suc.	Caution. moyen	Proportion
Ets B. Mielle.....	38.218.970 53	400	95.547	7.000	7%
Docks de Nevers	10.551.582 »	300	35.172	7.000	19%
Ruche du Midi.....	8.801.865 25	450	19.559	7.000	35%
Eco. Parisiens	14.390.667 80	450	31.979	7.000	21%
Docks Rémois	98.609.731 25	1.300	75.853	7.000	9%

marchandises à son gérant, elle peut le charger de les vendre.

Au cours de la gérance, tous les articles mis en vente doivent être ceux de la firme : c'est-à-dire ceux qui portent sa marque et ceux des *grandes marques*; ils doivent être vendus aux prix fixés et au comptant. Les livraisons ont lieu en général sur demande du gérant, qui doit vérifier les réceptions et signaler les erreurs dans les quarante-huit heures, l'entrée des marchandises sans observations impliquant reconnaissance de l'exactitude des bordereaux de livraison. Cependant, dans certains cas, le gérant est admis à acheter pour son compte des produits à des fournisseurs étrangers à la firme. C'est là ce qu'on appelle *le commerce personnel des gérants*. Il a lieu dans deux hypothèses principales: ou bien il s'agit d'articles qui ne sont pas tenus par la maison et sont cependant réclamés par la clientèle de la succursale; leur vente par le gérant n'est donc pas de nature à concurrencer les articles de la maison-mère; ou bien, au contraire, ce sont des articles qui laissent un bénéfice infime; les succursalistes ont alors pensé qu'il serait préférable pour eux de ne pas les tenir, mais de laisser les gérants libres de se les procurer: « cette idée, aussi judicieuse que machiavélique, écrit un critique acerbe (1), « ayant germé dans des cervelles pratiques, n'a pas tardé « à être mise en action ». Nous devons cependant dire que ce commerce accessoire est assez rare et en tout cas peu important.

Les marchandises livrées par la maison le sont toujours à simple titre de dépôt, elle en reste par conséquent propriétaire. Le gérant ne doit donc modifier en rien ni la qualité, ni la présentation; par ailleurs, il est chargé de

(1) La Tribune de la Côte-d'Or, numéro d'octobre 1931: « Le Commerce personnel des gérants ».

leur conservation et entièrement responsable des avaries qui peuvent survenir.

Toutes les contraventions constatées, telles qu'achats de produits étrangers, vente au-dessous des prix fixés, modification ou altération de la qualité des marchandises, peuvent donner lieu à des amendes ou même à la résiliation du contrat.

Le gérant doit engager à ses frais tout le personnel qu'il juge utile, il doit le faire bénéficier de toutes les lois sociales, il s'assure personnellement et est seul responsable de tous les accidents qui peuvent survenir dans la gestion à son personnel ou à quiconque. La maison assume, par contre, tous les frais d'établissement, les frais de patente, de loyer, d'éclairage, le gérant ne conserve à sa charge que ses impôts personnels.

Le paiement des marchandises s'opère différemment suivant les maisons, mais a toujours lieu après la vente. En général, il se fait par chèque postal toutes les semaines, ce qui permet un contrôle facile. Sur les prix de vente, le gérant a droit à une remise dont l'importance est proportionnée aux bénéfices réalisés sur les divers articles. Les *Etablissements Economiques Bisontins* accordent par exemple à leurs gérants :

« 2% sur les allumettes, les spiritueux d'un prix de
« vente égal ou supérieur à 35 francs le litre, les liqueurs
« de grande marque, le chocolat Meunier, Poulain et
« Kohler et l'essence minérale.

« 5% sur l'épicerie et sur les vins rouges ordinaires et
« supérieurs, sur les vins claires et blancs ordinaires et
« sur les vinaigres d'alcool.

« 7% sur la bonneterie, lingerie, confection, chaussures,
« mercerie, parfumerie, papeterie, articles de ménage,
« ainsi que sur les liquides de caves autres que ceux dési-
« gnés ci-dessus.

« Les sucres ne donnent droit à aucune remise. » (1)

Le contrat de gérance peut prendre fin pour deux causes: les parties peuvent se délier d'abord, sous condition d'un préavis ordinairement de deux mois. La maison se réserve d'autre part le droit de résilier le contrat sans préavis au cas d'infraction aux obligations que nous avons mentionnées.

S'il y a résiliation, un inventaire de sortie est aussitôt effectué et le gérant doit, immédiatement après, quitter les lieux, faute de quoi il y est contraint par simple ordonnance de référé et est redevable d'une indemnité d'occupation fixée le plus souvent à 50 francs par jour de retard.

D'autre part, une clause de non-rétablissement est insérée dans le contrat: le gérant s'interdit de se rétablir pendant une période déterminée (ordinairement cinq ans), dans un certain rayon (5 à 10 kilomètres pour les gérants de succursales de villages, 1.000 mètres pour les gérants de succursales urbaines). Il renonce même parfois à faire à la firme toute concurrence directe ou indirecte, soit en participant d'une manière quelconque à l'exploitation d'un commerce analogue, soit en sollicitant ou faisant solliciter la clientèle, soit même en prêtant son concours à une société non commerciale répartissant des produits analogues à ceux de la maison: coopératives patronales ou de consommation. Toute infraction à cette clause donne lieu à l'application des graves pénalités prévues: d'une part, amende de 25.000 francs au moins, et d'autre part, poursuite en fermeture du nouvel établissement pour concurrence déloyale.

Enfin, le compte définitif des remises est régularisé, le gérant sortant doit immédiatement verser le montant du déficit qui aura pu être constaté, parfois très important par

(1) Extrait d'un contrat de gérance des Ets Economiques Bisontins.

suite des nombreuses marchandises classées à tort ou à raison comme défraîchies.

§ 4. — *Le contrôle.*

Il semble, au premier abord, devoir être assez difficile à exercer; en fait, les maisons à succursales arrivent à l'établir de façon stricte, tant par les inventaires fréquents auxquels elles procèdent, que par leur comptabilité standardisée.

Les inventaires ont lieu à date fixe ou à l'improviste. De la sorte, le stock marchandises en succursale étant connu, la maison tenant un compte des expéditions et des envois de fonds du gérant, peut apprécier l'exactitude des bordereaux de vente. C'est d'ailleurs pour éviter toute fraude que des inventaires à l'improviste peuvent avoir lieu. Si le gérant se refuse à y assister, la maison se réserve le droit de passer outre en faisant constater la régularité des opérations par un officier ministériel ou par toute personne assermentée, les frais de constat étant, bien entendu, à la charge de la partie qui apporte des entraves à la bonne marche de l'inventaire, ou qui refuse de le signer. Normalement, c'est à des inspecteurs qu'est confié le soin de relever les stocks.

La comptabilité standardisée des maisons à succursales leur permet également un contrôle très poussé. Les bons de commande et les factures sont classés, et surtout chaque mois une situation des comptes (1) indique au gérant, d'une part le montant approximatif des remises auxquelles il a droit, et d'autre part, la position de la succursale: débits,

(1) Voir annexe V.

crédits, compte primes, compte marchandises, montant des marchandises, primes et emballages qui doivent rester dans la succursale. Le défaut de contestation dans la huitaine de l'envoi de cette situation implique approbation pleine et entière. Enfin, l'inventaire de sortie et le compte général de sortie donnent la balance bénéficiaire ou déficitaire du gérant.

Si nous ajoutons à cela la visite fréquente des succursales par les inspecteurs, nous voyons que les fraudes et le coulage sont réduits au minimum. Il est cependant une légère supercherie qui subsiste et que les succursalistes peuvent difficilement éviter: elle se produit lors des changements de prix. Une circulaire indiquant aux gérants le nouveau tarif leur est adressée pour être immédiatement appliquée. Ceux-ci peuvent alors profiter de cette circonstance pour accuser en magasin un stock inférieur s'il y a hausse, ou supérieur s'il y a baisse, au stock effectif. Cette légère irrégularité, difficilement contrôlable, constitue pour eux une source de petits profits supplémentaires.

*
**

Une telle gestion scientifique des succursales est sans nul doute l'une des causes du succès des maisons françaises d'alimentation. La gérance succursaliste est, au point de vue commercial, remarquable, mais si nous la considérons au point de vue humain, au point de vue social comme nous le ferons dans la seconde partie de cet ouvrage, nous sommes obligés de constater qu'elle est la cause de nombreux abus. Gérant et maison-mère sont de force inégale; une fois embrigadé, le gérant se trouve pris dans le réseau serré des fils du contrat; il est par ailleurs bien souvent en butte à des inspecteurs intransigeants qui lui font subir sans pitié des pertes importantes sur des articles prétendus

défraichis. Les gérants peuvent être assimilés à des fonctionnaires, mais leur maître est un capitaliste qui veut des comptes exacts, qui tient à réaliser des bénéfices. Le moindre écart est pénalisé, la moindre erreur relevée; les dirigeants succursalistes sont des techniciens, les gérants de braves gens, bien souvent trompés par des apparences faciles, et qui se voient poursuivre, en fin de gérance, devant les tribunaux de commerce, en paiement d'un déficit prétendu ou effectif, résultant d'une balance de compte habilement établie ou d'une application trop stricte des règles du contrat.

CHAPITRE V

Transports et Douane

Les droits de douane et les frais de transports sont des causes certaines d'augmentation des prix de revient, qu'ils soient supportés par l'acheteur ou par le vendeur. En effet, si le vendeur les prend à sa charge, il est évident qu'il les fait rentrer dans le calcul de son prix de vente pour le majorer d'autant. S'ils sont au contraire payés par l'acheteur, celui-ci sera obligé de les ajouter à son prix d'achat.

Les succursalistes cherchent à obtenir par tous les moyens l'abaissement des prix de revient; ils se heurtent donc ici à un nouvel obstacle. Il est normal qu'ils se soient efforcés de le surmonter, ou à tout le moins de l'aplanir. Jusqu'alors, leurs efforts n'ont pas été couronnés de succès, car ce sont des réglementations étatiques qu'ils doivent renverser. Les douanes sont affaires essentiellement publiques, des raisons de politique générale et non plus simplement commerciales sont en cause; c'est au gouvernement qu'il appartient de déterminer si les frontières seront ouvertes ou non. Quant aux tarifs ferroviaires, si l'Etat intervient de façon moins directe dans leur établissement, il échet de tenir compte que les transports sont en France

un service public et par conséquent, dans une mesure, sous la tutelle de l'Etat. Obtenir des réductions, soit des droits de douane, soit des frais de transport, est donc chose bien difficile et qui nécessite une puissance considérable.

Les succursalistes ont-ils pu en obtenir jusqu'alors, par quels moyens s'efforcent-ils de faire prendre en considération leurs desiderata ?

§ 1. — *Transports.*

Le mode de transport normal des marchandises était jusqu'à présent le transport par fer, relativement rapide, pouvant être employé en toutes circonstances par suite de l'importance des réseaux. Les tarifs étaient, avant guerre, modérés; mais depuis, ils ont été augmentés dans des proportions considérables par suite des déficits énormes des compagnies et de l'impuissance de l'Etat à les combler complètement par des subventions. Les changements fréquents dont ils sont l'objet sont presque toujours dans le sens de la hausse et immédiatement applicables. Par suite de ces modifications, les particuliers, commerçants principalement, ont souvent des déboires : ils passent d'importantes commandes en tablant sur les tarifs actuels et reçoivent leurs marchandises au nouveau tarif en vigueur, par conséquent avec des frais plus considérables que ceux qu'ils escomptaient. Enfin et surtout, les prix des transports sont trop élevés par rapport à la valeur d'un grand nombre de produits, le prix de revient est parfois le triple, bien souvent le double, du prix d'achat par suite de ces frais importants.

Dans l'impossibilité d'obtenir des réductions appréciables, les maisons à succursales se sont efforcées d'abord

d'employer d'autres modes de transport: le transport par eau et le transport par route.

Le *transport par eau*, que nous mentionnons ici, est le transport intérieur, transport fluvial. Il a l'avantage d'être beaucoup moins onéreux que le transport par fer, mais par contre il présente de nombreux inconvénients, inhérents à sa nature même. D'abord, le trafic est très lent, il s'effectue par péniches, à traction animale ou à moteur de faible puissance, les écluses des canaux sont une cause certaine de retard et le gel paralyse chaque hiver la navigation pendant plusieurs mois parfois. D'autre part, le réseau français navigable est assez peu serré, les canaux sont en nombre restreint, par conséquent il est impossible d'utiliser le transport par eau dans bien des cas. Enfin, on peut très difficilement l'employer pour les expéditions de faible importance.

Les maisons à succursales l'utilisent à cause de ses tarifs peu élevés, mais seulement pour certaines marchandises lourdes: le vin, les engrais. Même dans ces hypothèses, elles n'opèrent que le transport du lieu de production à l'entrepôt, c'est-à-dire les expéditions par grandes quantités. Jamais le transport par eau ne sert au ravitaillement des succursales.

Le *transport par route*, au contraire, se développe depuis quelques années de façon surprenante. Les progrès mécaniques qui ont été réalisés ont permis l'adaptation des véhicules automobiles au transport. Les routes sont aujourd'hui sillonnées de poids lourds et de camionnettes chargés de marchandises diverses. La vitesse des gros véhicules a été accrue dans des proportions notables. Aussi la route fait-elle maintenant au rail une concurrence intense.

Sans doute le transport par route présente-t-il des inconvénients. Il ne peut guère être employé commercialement pour des parcours supérieurs à 100 kilomètres; cependant

il tend à se perfectionner et déjà certaines compagnies de transports rapides arrivent à faire des livraisons à des distances de 4 à 500 km. L'entreprise *Gondrand*, par exemple, a chaque jour des services réguliers qui vont de Paris à Lyon. Par ailleurs, le matériel roulant est très coûteux et nécessite un entretien suivi. Enfin, les conducteurs gagnent ordinairement un salaire élevé.

Mais, par contre, les avantages sont nombreux: le transport par route permet des livraisons multiples, le camion peut partir à tous moments pour se rendre où besoin est. Par là même il s'adapte aux livraisons imprévues. Le matériel peut être proportionné aux besoins: camion de 5 à 10 tonnes pour les livraisons importantes, camionnette de 500 à 2.500 kg. pour les transports plus faibles.

Les maisons à succursales emploient de plus en plus le transport automobile. Le ravitaillement de leurs magasins de vente est presque exclusivement opéré par camions. Cela permet d'abord d'éviter le stockage; les voitures peuvent faire dans la même journée l'aller-retour, partant avec les commandes, revenant avec les emballages vides. Sans doute, les parcours effectués sont-ils relativement courts: 80 à 100 km.; mais les succursales se trouvent ordinairement réparties dans des communes voisines, par suite cet inconvénient est considérablement atténué. Les livraisons se font en général une fois par semaine, le même véhicule peut desservir dans la journée trente succursales environ, par suite le matériel nécessaire n'est pas trop important. Les magasins du *Casino* n'ont, par exemple, que 60 camions pour l'ensemble de leur entreprise. Les poids lourds de 5 à 10 tonnes sont utilisés seulement pour les services de livraisons réguliers; les commandes imprévues, les ravitaillements extraordinaires sont effectués au moyen de camionnettes dont l'usage est moins onéreux.

Le matériel automobile n'appartient pas toujours aux

maisons à succursales; certaines n'ont que quelques véhicules leur appartenant en propre et louent, en cas de besoin, des véhicules supplémentaires. D'autres passent des contrats de location avec des entreprises de transports qui mettent à leur disposition matériel et personnel; ces contrats sont particulièrement avantageux, car les risques restent à la charge de l'entrepreneur de transports. Enfin, certaines maisons ont monté des entreprises automobiles qui leur appartiennent, mais forment des sociétés distinctes. La plupart cependant possèdent leur matériel, car le contrôle du personnel est plus facile et plus strict et l'entretien des véhicules mieux surveillé.

Les conducteurs sont ordinairement rémunérés par un salaire fixe, mais les succursalistes tendent à les payer d'après le rendement effectif de leur travail, c'est encore là un exemple de la standardisation des salaires. Dès maintenant ils commencent à diminuer les salaires fixes et y adjoignent une *prime de rendement*, basée sur la rapidité des voyages, l'entretien du matériel et la durée des pneumatiques. De ce fait, les chauffeurs perdent moins de temps et leurs véhicules sont mieux soignés.

Bien organisé, le transport par route peut très souvent être plus avantageux que le *transport par fer*, et c'est une des principales causes de son développement aujourd'hui. Cependant, il ne peut le suppléer complètement, et les maisons à succursales doivent encore avoir recours aux compagnies de chemins de fer pour effectuer une grande partie de leur trafic: au minimum, moitié de leur tonnage total.

Les compagnies françaises n'accordent pas de tarifs préférentiels. Pour diminuer les frais de transports, les succursalistes ont d'abord employé le mode d'expédition le moins onéreux: le wagon complet par petite vitesse. Beaucoup de maisons possèdent par ailleurs leurs wagons, ce

qui leur donne droit à des tarifs beaucoup plus avantageux. Mais elles s'efforcent surtout de faire pression sur les compagnies en leur présentant fréquemment des observations et des desiderata. Elles ont eu momentanément un représentant au *Comité consultatif des chemins de fer*; elles tendent à avoir maintenant un représentant permanent dont les suggestions soient prises en considération.

Jusqu'alors donc, en matière de transports, les maisons à succursales ont dû, par suite de la rigidité des tarifs ferroviaires, porter leurs efforts sur le transport par route. Peut-être les compagnies de chemins de fer leur accorderont-elles bientôt des tarifs préférentiels (1), car elles commencent à lutter de façon très sérieuse contre la concurrence de l'auto et tendent à se montrer moins intransigeantes lors de la passation des contrats importants. Les chefs de gare auraient reçu, nous affirme un représentant autorisé d'une grande compagnie, des ordres en ce sens.

§ 2. — *Douane.*

Toutes les tentatives effectuées jusqu'à ce jour par les succursalistes pour obtenir une diminution des droits de douane sont restées infructueuses. Des intérêts plus élevés que les leurs sont en effet en jeu. C'est l'intérêt du pays tout entier qui doit guider les gouvernants dans la fixation des droits de douane; la politique succursaliste, qui s'efforce d'affirmer de jour en jour sa prépondérance, ne doit pas, à elle seule, déterminer la politique économique de la France. L'ouverture ou la fermeture des frontières ne doit pas être

(1) Rapport Meinl, déjà cité, p. 8 : « Nous avons pu obtenir diverses réductions de tarif. Étant donné que nous sommes des transporteurs importants, les chemins de fer nationaux ont, en partie, donné suite à nos demandes. »

une question purement capitaliste, car c'est la vie même du pays qui peut en dépendre.

Sans aller jusqu'à demander le libre-échange absolu, préconisé par leurs collègues autrichiens (1), les succursalistes français désirent obtenir la réduction des droits de douane. En effet, il est bien certain que « plus les droits « sont élevés, plus les prix sont élevés, et plus les prix « sont élevés plus les ventes diminuent » (2). La politique française actuelle est nettement protectionniste et les initiatives isolées tendant à l'orienter vers le libre-échange n'ont aucune chance d'aboutir. Les maisons à succursales se sont alors unies pour se mieux faire entendre. Leur syndicat est aujourd'hui consulté par le gouvernement et les organismes officiels des ministères au sujet des modifications des tarifs douaniers; mais ces démarches sont en général de pures formalités qui ne sont suivies d'aucun effet.

En présence de tels échecs, les succursalistes élargissent le problème et mettent tout leur espoir dans un *Comité douanier inter-succursaliste*, dont le principe a été admis le 3 juillet 1931: « Nous proposons que des efforts soient « tentés pour amener les droits de douane des différentes « nations plus en rapport les uns avec les autres, soit par « des unions douanières restreintes ou généralisées, soit « par des conclusions d'entente portant sur certaines catégories de produits de première nécessité.

« Nous estimons qu'il doit être établi et le plus promptement possible un *comité international* pour étudier les « questions de douane.

(1) Rapport Meinel déjà cité, p. 7: « Le système actuel des tarifs de protection est la ruine de l'économie européenne. Nous sommes résolument pour « l'échange libre... »

(2) Vœu de la 3^e commission du premier Congrès international des maisons à succursales.

« Nous désirons que le président FRANÇOIS prenne toutes
« *mesures* pour que cette résolution soit acceptée. » (1)

Jusqu'alors ce comité n'a, lui non plus, abouti à aucun résultat. La seule supériorité des maisons à succursales, au point de vue douanier, consiste en ce fait qu'elles sont bien souvent prévenues par leurs fournisseurs: industriels et fabricants, des modifications des tarifs prévues pour certains produits. De la sorte, elle peuvent se couvrir pour profiter des tarifs moins élevés, ou au contraire, attendre la fixation des nouveaux droits s'ils sont en baisse. Quoi qu'il en soit, cette pratique est très imparfaite, elle n'est pas généralisée et surtout les renseignements qu'elle donne sont toujours incertains et bien souvent inexacts.

*
**

Du point de vue douanier et du point de vue transports, les maisons à succursales se trouvent donc, sinon sur un pied d'égalité parfaite, du moins dans une situation à peu près identique à celle des autres commerçants. Ceci prouve simplement qu'elles n'ont point encore acquis une puissance suffisante pour imposer leur volonté à l'Etat. Les succursalistes sont, au regard des pouvoirs publics, de simples citoyens auxquels les tarifs sont applicables de la même façon qu'à tous les Français, et qui ne sauraient devoir bénéficier d'une réglementation de faveur qu'ils sollicitent. Néanmoins, tous les échecs qu'ils ont dû essuyer ne les découragent pas; peut-être un jour arriveront-ils à dominer la puissance publique... ou bien celle-ci l'emportera-t-elle en les nationalisant !

(1) Vœu de la 5^e commission du premier Congrès international des maisons à succursales.

CHAPITRE VI

Œuvres sociales

Depuis un demi-siècle, le code s'est enrichi de toute une série de lois dites *lois sociales*, réglementant les conditions du travail: hygiène, durée, et la condition des travailleurs: loi innovant le repos hebdomadaire obligatoire, loi sur les accidents du travail, loi de huit heures, loi des assurances sociales, etc., etc... La tendance actuelle s'oriente nettement vers le *mieux vivre* du Français en général et de l'ouvrier en particulier. Cette réglementation légale a été complétée par les initiatives privées; c'est ainsi qu'ont été instituées des caisses de compensation dans les usines, des retraites accordées par les patrons aux salariés réunissant certaines conditions: temps de service, des primes d'allaitement, des primes de naissance. Des sanatoria ont été créés par certaines entreprises, des clubs sportifs, etc... Parallèlement à cette amélioration du sort de leur personnel, certains commerçants ou industriels tentent de donner à leur clientèle des avantages soit matériels, soit moraux.

Les maisons françaises d'alimentation à succursales, en particulier, tiennent au plus haut point à jouer un rôle social. Les succursalistes ne veulent pas être considérés

comme des capitalistes, ils désirent au contraire que les consommateurs et les employés voient en eux des commerçants prélevant sans doute un bénéfice modéré, mais surtout des hommes désireux de réaliser, par une meilleure distribution et une organisation rationnelle du travail, le bien-être des individus avec lesquels ils entrent en rapport d'affaires. Aussi, ont-ils assorti leurs exploitations de tout une série d'institutions cataloguées par eux sous le titre d'*œuvres sociales*.

§ 1. — *Œuvres sociales à l'égard des clients.*

Les œuvres sociales que les maisons françaises d'alimentation à succursales préconisent à l'égard des clients ne sont pas toutes appliquées encore. Certaines sont en plein fonctionnement, d'autres au contraire, dont le principe est admis, sont en voie de réalisation.

L'œuvre sociale que les succursalistes considèrent comme primordiale, consiste dans la distribution de primes que nous avons déjà eu l'occasion de mentionner. La réunion par le client d'un nombre déterminé de *timbres-primes* ou de *bons-primes* lui donne droit à un *cadeau-prime*. Ce système n'est pas récent, il a été importé d'Amérique à la fin du siècle dernier, vers 1890. L'Allemagne s'en est aussitôt emparée. Abandonnée quelque temps, cette pratique fut de nouveau à l'honneur en 1896; elle ne se présentait pas alors sous sa forme actuelle : la prime consistait en un rabais sur le prix des marchandises achetées, par là même elle ressemblait à la ristourne en argent. Le rabais était obtenu grâce à l'obtention d'un nombre déterminé de timbres-rabais. Peu à peu le système se transforma et le rabais fit place à la prime par l'objet. Vivement critiqué dès son apparition, il donna lieu à un projet de loi soumis

à la Chambre en 1906, tendant à l'interdiction de la délivrance de timbres-remises comme forme d'escompte ; le timbre-prime fut alors supplanté quelque temps par le timbre-capitalisation, les valeurs à lots, le bon kilométrique et le bon de remboursement de la journée de travail ; mais des mesures législatives ayant interdit ces diverses formes de primes par suite de leur trop grande affinité avec les jeux de hasard, la prime en nature et le timbre-prime ont à nouveau pris une prépondérance qu'ils gardent encore aujourd'hui (1). Cette pratique est maintenant entrée dans les mœurs. Réalisée dans sa forme la plus parfaite par *Caïffa*, elle a été adoptée successivement par toutes les maisons à sucursales. Nombreuses furent les critiques qui furent formulées contre elle : dès le 3 novembre 1902, un groupe de commerçants en gros adressait une lettre au préfet de police révélant toutes les anomalies qu'elle comportait. Les chambres de commerce, consultées par trois fois, se sont toujours prononcées à une majorité imposante pour l'interdiction (2). La Chambre des députés l'a bien souvent votée, mais le Sénat s'est refusé constamment à la suivre, car si la prime présente par certains côtés des inconvénients, elle comporte aussi des avantages.

(1) Dans cette première partie, dans laquelle nous nous contentons d'analyser le fonctionnement des maisons d'alimentation à succursales, nous ne nous livrons donc pas à la critique de l'institution des timbres-primes, qui sera faite dans la seconde partie.

(2) En 1906, les chambres de commerce ont été consultées sur l'opportunité du maintien du système des timbres-primes :

86 se sont déclarées favorables à l'interdiction pure et simple ;

41 ont été pour l'interdiction sous réserves ;

6 se sont déclarées contre la suppression ;

17 n'ont pas répondu.

Lors d'une seconde consultation, sur 110 chambres de commerce consultées :

97 se sont prononcées pour la suppression ;

13 se sont prononcées pour le maintien.

Une troisième enquête fut faite en 1910 (rapport du sénateur Cazeneuve sur le budget général de 1910) et a donné les mêmes résultats.

Nous n'avons pas ici à faire le départ entre les uns et les autres. Les maisons à succursales prétendent y voir un moyen d'être utiles à leurs clients: ils peuvent ainsi, disent-elles, se procurer des objets de luxe que certainement ils n'auraient point acquis s'ils avaient dû les payer. Tous ces cadeaux-primés consistent, en effet, la plupart du temps, en articles de fantaisie, quelquefois même en articles somptuaires: tel client aux ressources modestes a pu obtenir une garniture de cheminée, une paire de vases; alors qu'il se serait volontiers contenté de couverts en fer battu ou en aluminium, il en a maintenant en métal argenté.

Quelle importance les primes ont-elles par rapport aux marchandises qu'il est nécessaire d'acheter pour les acquérir? Il est impossible de donner à cette question de réponse exacte; l'importance varie d'abord selon les entreprises; elle dépend, d'autre part, des conditions d'achat auxquelles les maisons à succursales se sont procuré les objets-primés; bien souvent aussi, le nombre de timbres-primés varie: les jours de marché, les samedis par exemple, il est procédé à des distributions de doubles ou de triples timbres; enfin, certains produits, qui ne laissent qu'un faible bénéfice, ne donnent pas droit aux timbres. D'une façon générale, le cadeau-prime représente une valeur de 1% des marchandises achetées. Mais, là encore, il y a lieu de distinguer: certains succursalistes calculent ce 1% d'après le prix d'achat par eux de l'objet prime; d'autres en se basant sur le prix de vente au détail de cet article; d'après cette seconde méthode, le timbre n'équivaut plus, pour la maison, à une remise de 1%, mais seulement à une ristourne de 0,66%.

La maison remet au gérant un nombre déterminé de timbres. Chaque client reçoit avec son premier achat un carnet sur lequel il collera les timbres qu'il acquerra. Tous les produits vendus, à quelques exceptions près, donnent

droit à la délivrance de timbres proportionnellement à leur valeur. Certains jours, le gérant distribue des timbres de couleur spéciale qui ont une valeur double ou triple des autres. Lorsque le client a rempli un ou plusieurs carnets, il peut obtenir des marchandises pour la valeur représentée, ou bien, s'il s'agit de bons-primés, il choisit sur un catalogue un cadeau-prime que le gérant se fait livrer par la maison-mère.

Tel est le système de la prime, tel est l'avantage *sociatif* que les succursalistes accordent à leurs clients; est-ce un avantage réel, cette pratique est-elle véritablement morale, constitue-t-elle un acte de générosité, d'entr'aide sociale ? Nous aurons à l'étudier en détail, nous nous bornons ici à analyser son fonctionnement et à le présenter tel qu'il apparaît.

Mais à côté de la prime qui est au fond une œuvre sociale indirecte, les maisons à succursales veulent établir toute une organisation dont le but serait plus immédiatement philanthropique: certaines de ces institutions, dont le client bénéficierait, sont identiques à celles qui existent à l'heure actuelle pour le personnel d'un grand nombre d'entreprises : primes de naissance, primes d'allaitement, allocation aux familles nombreuses, caisse de compensation pour permettre aux clients âgés de recevoir des soins, allocation en cas de décès. D'autres sont encore très peu fréquemment mises en pratique : attribution de bourses aux enfants méritants, dons en nature ou en espèces à l'occasion des cérémonies (première communion, mariage), subsides aux jeunes gens pendant la durée de leur service militaire. Enfin, les succursalistes songent à aménager des sanatoria, des colonies de vacances, des salles de cinéma et de théâtre, et à organiser des concours sportifs.

Les conditions de participation à tous ces avantages sont assez difficiles à établir et surtout à contrôler. Voici com-

ment les maisons à succursales se proposent de les organiser. Chaque entreprise ne peut évidemment installer pour son compte personnel sanatoria, cinés, théâtres, colonies de vacances, etc... Un organisme syndical serait donc chargé de la création, de l'entretien et du fonctionnement de toutes ces œuvres. Une convention intersuccursaliste déterminerait certains produits, une dizaine au plus : café, vins, huile, riz, pâtes alimentaires, etc..., qui seraient emballés selon un « *paquetage spécial standard, type syndical* », chaque achat d'un de ces articles donnerait droit à un *ticket social*. La réunion d'un nombre déterminé de tickets sociaux permettrait de participer à une ou plusieurs des œuvres sociales. Afin d'attirer le client, les marchandises donnant droit à ticket seraient des produits de première nécessité, de qualité parfaite et d'extrême bon marché.

En France donc, en dehors de la prime, aucune œuvre sociale ne fonctionne pour le client. Tout ce luxe de secours, que nous venons de décrire et qui est au programme des succursalistes, nous semble bien complexe, bien difficilement réalisable dans son intégralité ; il est une œuvre sociale très simple, très facilement applicable et surtout donnant des résultats tangibles pour les clients, elle consiste seulement en une remise, une ristourne en argent à laquelle tout client aurait droit à l'occasion de chaque achat ; ce n'est pas là un cadeau problématique, ni une participation éventuelle à telle ou telle œuvre sociale, le prix de vente est réduit effectivement. Nous aimerions voir cette pratique en honneur chez les succursalistes philanthropes. A tout le moins, pourraient-ils imiter leurs collègues belges qui ont établi des remises pour les invalides de guerre, les anciens prisonniers politiques et les familles nombreuses.(1)

(1) Rapport de la délégation du groupement des maisons à succursales de Belgique sur les questions portées à l'ordre du jour de la 6^e commission du premier Congrès international des maisons à succursales, p. 1.

§ 2. — Œuvres sociales à l'égard des gérants.

Elles sont, elles aussi, encore dans l'enfance, et même à l'état de projet, or en matière d'œuvres sociales, la conception n'équivaut pas à la réalisation. Quoi qu'il en soit, les succursalistes se sont rendu compte que les gérants étaient pour eux les auxiliaires les plus indispensables et qu'il était bon de les retenir. C'est pourquoi ils s'efforcent de les capter maintenant, eux et leur famille, en particulier leurs enfants.

La création d'une mutuelle maladie et retraite est envisagée, elle assurerait les gérants contre le risque maladie et le risque vieillesse. Cette mutuelle serait créée par l'organisme syndical des maisons d'alimentation à succursales et toutes y cotiseraient. Jusqu'alors, les choses sont en l'état, quelques entreprises telles que le *Casino* subventionnent les sociétés de secours mutuels formées entre leurs employés et gérants. Certaines accordent des distinctions honorifiques accompagnées de dons en nature : la médaille du travail, par exemple, et une somme de 500 ou de 1.000 fr., après trente ans de bons et loyaux services.

Leur effort social n'est vraiment original qu'en ce qui concerne les enfants des gérants. Les succursalistes veulent former des générations de gérants, ils désirent que les succursales se transmettent de père en fils, ils veulent en somme s'inféoder des familles, sur la fidélité desquelles ils puissent compter. Pour cela, ils envisagent de donner aux enfants des gérants actuels toute l'instruction professionnelle en même temps qu'une éducation succursaliste. Une école de gérants leur permettrait d'acquérir les qualités et les compétences nécessaires à la bonne marche d'une succursale. Les candidats-gérants seraient astreints à subir des

examens sous la surveillance du syndicat général des maisons à succursales et leurs études seraient constamment surveillées, de sorte qu'à la fin de cet apprentissage un peu spécial, ils seraient aptes à faire des gérants accomplis, fortement imbus de toutes les méthodes succursalistes (1).

§ 3. — *Œuvres sociales à l'égard du personnel.*

Elles ne présentent aucune caractéristique spéciale, ce sont en somme des applications, sinon des lois sociales, du moins des usages commerciaux. Les jours de congé payés, les allocations aux familles nombreuses, les allocations spéciales versées pendant la période qui précède et suit la grossesse, les primes de naissance et d'allaitement sont d'usage assez fréquent dans le commerce et l'industrie. Les crèches et les garderies existent dans de nombreuses entreprises, dans le Nord en particulier: les *Etbs Dolfus, Mieg et C^{ie}*, par exemple, ont un service remarquable pour la garde des jeunes enfants de leurs ouvrières.

Les caisses d'assurance mutuelle et les caisses de retraite des ouvriers sont quelquefois surveillées et subventionnées par la maison. La seule œuvre sociale qui soit véritablement originale et digne d'intérêt consiste pour lors dans la participation du personnel aux bénéfices de l'entreprise. Nous avons dit déjà que les *Docks Rémois* accordent à leur personnel une participation annuelle de 10 % sur les bénéfices réalisés. Une telle pratique doit être encouragée, car si les patrons y trouvent un avantage dans le zèle plus grand de leurs ouvriers, qui, sachant que plus ils travail-

(1) Nous avons pu savoir que le Syndicat général des maisons françaises d'alimentation à succursales était entré en rapport, pour l'établissement d'un cours spécial destiné aux gérants, avec l'Ecole supérieure de vente, 18, rue des Martyrs, à Paris, dirigée par M^{me} Sanua.

lent plus ils gagnent, ont intérêt à multiplier leurs efforts. Elle constitue pour l'ouvrier un bienfait tangible et effectif, en fin d'année il reçoit une prime parfois importante, qui, n'étant pas absolument indispensable à son entretien, lui permet de constituer un fonds de réserve, pouvant le prémunir contre les conséquences économiques du chômage et de la maladie. Malheureusement, cette participation n'est pas la règle, bien peu de maisons à succursales l'appliquent. Elle est bien souvent même, restreinte aux chefs d'entreprise et aux employés principaux : chefs de bureau, comptables, etc...



Qui dit œuvre sociale, dit œuvre philanthropique. Les succursalistes sont-ils vraiment les philanthropes qu'ils veulent paraître ? Le vaste programme qu'ils font leur, est en grande partie à l'état de projet. Toutes les réalisations qu'ils ont opérées jusqu'à maintenant sont limitées au personnel des sièges et des entrepôts. Dans ce domaine même, ils encouragent les initiatives plutôt qu'ils ne les provoquent. Les mutuelles qui existent n'ont pas été créées par eux, mais seulement aidées par des subventions. La participation aux bénéfices est fort peu employée. Les gérants n'ont encore aucun secours quel qu'il soit. La prime est en réalité, nous le verrons, achetée par le client ; les innovations projetées tendent toutes vers un but : non pas l'amélioration du sort des ouvriers, des gérants ou des clients, mais le développement de l'entreprise. Si les succursalistes français voulaient vraiment faire œuvre philanthropique, rien ne serait plus simple que d'accorder par exemple des ristournes en argent aux clients sur tous les achats, aux gérants et aux employés une retraite après un temps déterminé de service, la gratuité des soins pharmaceutiques, médicaux et chirurgicaux, une pension de survie à la

veuve; or, en fait, tous ces procédés sont systématiquement laissés dans l'ombre par la plupart des maisons à succursales, sans doute parce que, s'ils donnent au point de vue social des résultats certains, ils sont, au point de vue financier, assez onéreux. La philanthropie n'est pas pour eux une fin, mais un moyen; ses applications ont pour seul but de créer une certaine publicité et de lutter contre la concurrence (1). Nous pourrions à ce propos citer les paroles d'un grand succursaliste, dont nous voulons taire le nom, mais que nous avons entendu personnellement s'exprimer en ces termes lors de la séance de la 6^e commission du premier congrès international: « Peu importe les œuvres sociales, « pourvu qu'elles ne nous coûtent pas trop cher... ce que « nous voulons avant tout, c'est gagner de l'argent ! » (*sic*). Négliger le point de vue humain, c'est faire abstraction d'un élément essentiel, car:

« Quand on a pratiqué industriellement l'organisation « scientifique pendant de longues années, les valeurs changent considérablement.

« Dans les débuts, on s'hypnotise sur les outils: fichiers, « machines à calculer, méthodes comptables, etc...

« Ensuite, on concentre son attention sur les moyens :

(1) Rapport de la 6^e commission du premier Congrès international des maisons à succursales, p. 1: « Compte tenu de la concurrence faite aux maisons à « succursales d'une part, et d'autre part des tendances sociales qui ne cessent de « se manifester dans l'évolution économique que nous subissons, nous estimons qu'il « est plus que temps que les maisons à succursales songent à intéresser leur « clientèle, à se l'attacher et à l'accroître par l'organisation d'œuvres sociales qui « ne peut fonctionner que sous un régime syndical.

« Nous nous expliquons.

« Nos principaux concurrents ont déjà le système de la ristourne en espèces, « peu pratiquée par le succursalisme en France. Ils ont en outre certaines œuvres « sociales, telles que: colonies de vacances, envoi des enfants malades dans les « sanatoria et organisation des loisirs.

« Or, il n'est pas niable que cette pratique est de nature à captiver fortement « la clientèle consommatrice à laquelle elle s'adresse, même si le résultat de ces « œuvres sociales est moins important qu'il ne paraît à première vue.

« En ce qui concerne la ristourne..... nous ne pensons pas que ce soit « là l'élément principal qu'il convient d'examiner. »

« organisation du travail, étude des mouvements, préparation et distribution du travail.

« Et lorsqu'on ne lâche pas ce fil d'Ariane, qui est la « méthode scientifique d'investigation, on en arrive facilement à remonter à la source et à s'occuper des hommes. « Ce sont les hommes qui manient les outils et qui appliquent les méthodes. Sans eux, rien ne se fait, et de la « perfection plus ou moins grande des hommes, découle « inévitablement la perfection plus ou moins grande du « travail.

« L'étude de l'élément humain, la psychologie industrielle, constitue dans la fondation l'élément primaire de « toute organisation rationnelle. » (1)

Il importe donc de couvrir ses ouvriers d'une protection affectueuse qui implique l'organisation d'œuvres sociales (2). Par elle on obtient l'attachement de l'ouvrier, grâce à elles aussi, on secourt et on aide ses clients et on s'acquiert par conséquent leur fidélité. Mais il importe qu'en agissant ainsi, on fasse abstraction quelques instants de son état de commerçant, pour penser qu'on est un humain et que l'on a des devoirs de charité.

(1) III^e Congrès international de l'Organisation scientifique du travail (Edmond Landauer).

(2) Le Play : « La réforme sociale », 7^e éd., t. 2, livre VI.

CHAPITRE VII

Les remèdes succursalistes aux crises de surproduction et de sous-consommation

La France et toutes les nations industrielles sont secouées périodiquement par des crises que l'on nomme communément *crises périodiques de surproduction*. Mises remarquablement en lumière par Clément JUGLAR (1), elles sont aisément constatables: tous les sept à dix ans nous entendons les plaintes des industriels qui ne vendent plus, les récriminations des capitalistes qui voient la bourse baisser, et les doléances des commerçants dont le chiffre d'affaires diminue. En fait, la mévente et la baisse des valeurs mobilières ne suffisent pas, à elles seules, à déterminer une crise, elles n'apparaissent que dans la période de liquidation, celle pendant laquelle la crise se résout. Le cycle complet comprend en réalité trois phases. On peut d'abord constater une période préparatoire pendant laquelle les prix, modérés au début, augmentent considérablement, la cote de la bourse hausse, les entreprises anciennes s'étendent, de nouvelles se fondent, la spéculation arrive à son faite, les

(1) Clément Juglar, op. cit.

salaires sont très élevés, on abuse du crédit sous toutes ses formes. A cette première phase succède celle de l'état stationnaire, l'offre et la demande s'égalisent, puis l'une dépasse l'autre, on ne trouve plus d'acquéreurs aux prix élevés qui se maintiennent cependant encore quelque temps. Enfin, au cours de la dernière phase, c'est la débâcle des prix et de la bourse, les salaires baissent, le chômage apparaît, chacun restreint sa consommation, d'abord celle des articles somptuaires, puis même celle des objets utiles.

Pour remédier aux effets toujours désastreux de ces crises, les économistes ont cherché les causes de ce phénomène. Certains ont cru que la surproduction était la cause unique : la production arriverait périodiquement à dépasser la consommation, l'offre deviendrait supérieure à la demande. D'autres, comme SISMONDI (1), attribuent les crises à une consommation restreinte, à une sous-consommation provoquée par la concentration trop grande des fortunes et l'éviction partielle de l'ouvrier par la machine : « la consommation d'un chef d'atelier millionnaire qui fait
« travailler sous ses ordres mille ouvriers réduits à l'étroit
« nécessaire, ne vaut pas, pour la nation, celle de cent fabri-
« cants bien moins riches, qui ne font travailler chacun
« que dix ouvriers moins pauvres. » D'autres économistes enfin croient que seul, l'abus du crédit doit être tenu pour responsable des crises, la vente à crédit développe la consommation, mais lorsque l'heure des recouvrements sonne, les débiteurs ne peuvent pas payer et la débâcle se produit. En fait, toutes ces théories sont trop exclusives, les trois systèmes que nous venons d'énumérer doivent se compléter ; les trois causes : surproduction, sous-consommation et abus du crédit, jouent chacune un rôle important, l'une

(1) Sismondi : « Nouveaux principes d'économie politique », p. 368 et suiv.

entraîne l'autre, l'abus du crédit cause la surproduction et l'augmentation des prix, ceux-ci provoquent la sous-consommation.

Les succursalistes français attribuent principalement les crises à la sous-consommation et les remèdes qu'ils préconisent sont: d'une part, le développement du pouvoir d'achat du consommateur et, d'autre part, une meilleure distribution. Ils sont à ce point de vue disciples de SISMONDI, et nous serons amené à formuler contre leur théorie, les mêmes critiques que nous devons adresser à celle du grand économiste suisse.

§ 1. — *Développement du pouvoir d'achat du consommateur.*

Les succursalistes constatent que depuis la guerre la France a traversé une période florissante au point de vue économique. L'ouvrier a bénéficié de salaires élevés inconnus jusqu'alors. Le bien-être s'est développé dans des proportions insensées, le consommateur a donné satisfaction à tous ses désirs: son appartement s'est garni de tous les objets d'ameublement les plus somptueux, sa table a été chaque jour couverte de mets délicats, son besoin de plaisir a été comblé par le cinéma, le théâtre, les bals, les longues promenades en automobile, etc... Mais, du même coup, son souci d'économiser s'est dissipé, le *bas de laine* s'est vidé et n'a pas été rempli à nouveau.

« Jouir de la vie, vite et bien, ne doit pas devenir une « maxime » (1), déclarent très sagement les succursalistes, et ils envisagent avec crainte le terme proche où la dimi-

(1) Rapport de la 6^e commission déjà cité, p. 4.

nution des salaires et la baisse des valeurs viendront mettre un frein à toutes ces dépenses. Le consommateur est devenu imprévoyant, disent-ils, le producteur, le fabricant et le distributeur doivent le devenir pour lui, ils doivent songer aux crises éventuelles. Et ils constatent que le prix des marchandises tend de plus en plus à s'élever au-dessus de la capacité d'achat dont chacun dispose. La solution du problème de l'avenir consiste donc à développer cette capacité d'achat. Il est impossible d'y parvenir par une augmentation lente et raisonnée des salaires, ce remède ne serait qu'un palliatif illusoire, car il entraînerait de nouveaux frais pour les entreprises qui seraient fatalement amenées à les recouvrer par une augmentation des prix de vente. Il faut au contraire abaisser progressivement le prix des produits en maintenant les salaires constants. Mais une telle mesure est-elle applicable ?

Les producteurs s'efforcent depuis quelques années de perfectionner la production et d'abaisser les prix de revient à la sortie de l'usine. Les distributeurs et les maisons à succursales en particulier doivent de leur côté prendre toutes dispositions pour diminuer le prix de vente des produits. Comment peuvent-elles y parvenir ?

D'abord, les succursalistes doivent soutenir leurs fournisseurs : producteurs et fabricants, en leur assurant un certain débit. De la sorte, ceux-ci pourront proportionner leur matériel, ne pas produire trop, ce qui provoquerait des invendus, et produire suffisamment pour éviter l'acquisition de machines supplémentaires et l'embauchage d'ouvriers en surnombre lors de la réception d'importantes commandes. Mais pour qu'il en soit ainsi, il est indispensable qu'acheteurs et vendeurs fassent preuve, les uns envers les autres, d'une fidélité absolue, même au moment des crises.

D'autre part, il est nécessaire que les succursalistes achè-

tent dans de bonnes conditions, c'est-à-dire bon marché et proportionnellement à leurs ventes éventuelles. C'est là l'idéal d'achat vers lequel ils tendent, nous l'avons analysé déjà.

Enfin, ils doivent réduire leurs frais généraux et éviter le coulage. Leurs réserves leur permettent d'acquérir un matériel coûteux, mais ils ne doivent engager de semblables dépenses que s'ils sont sûrs de pouvoir les amortir rapidement par une diminution des frais de main-d'œuvre et de manutention. Le coulage doit être évité par un contrôle étroit tant des stocks que du personnel. Ainsi les pertes considérables qui sont dues au mauvais entretien des marchandises ou à un emploi défectueux des employés pourront être évitées.

Achat dans des conditions avantageuses, à des producteurs connus, sérieux et consciencieux, réduction des frais généraux, suppression du gâchage, permettront aux maisons à succursales de vendre à des prix très bas. Par là même, le consommateur pourra acheter plus, la sous-consommation, cause primordiale des crises, sera donc fortement atténuée, sinon complètement supprimée.

§ 2. — *Organisation d'une meilleure distribution.*

Le remède aux crises a été jusqu'alors cherché surtout dans la régularisation de la production et dans son égalisation au niveau de la consommation. On a donc tenu compte uniquement de la cause surproduction. Divers moyens ont été employés pour l'éviter, « simple palliatif momentané », prétendent les succursalistes : la protection douanière et la limitation de la production grâce au cartel et au trust. La fermeture des frontières évite l'entrée sur le marché national des produits étrangers qui tendrait à

accélérer la baisse des prix. Le cartel est un « accord entre
« producteurs ou commerçants de la même industrie ou
« du même commerce, conservant leur autonomie, leur
« individualité, en vue d'obtenir le monopole ou quasi-
« monopole sur le marché qu'ils fournissent, dans le triple
« but de remédier aux effets de la concurrence, *aux crises*
« *de surproduction* et d'organiser la production sur des
« bases méthodiques. » (1) Le trust, par l'unité complète
d'intérêt qu'il comporte, permet d'arriver aux mêmes
résultats. Toutes ces mesures, en limitant la production, ont
pour but de l'équilibrer avec la consommation. Chaque
usine ne marche pas à plein rendement, mais à une
cadence ralentie qui lui permet de satisfaire les demandes
et de ne pas chômer.

Les succursalistes considèrent que c'est une erreur de
diriger tous les efforts dans cette voie: « Pour les esprits
« avertis, le principal facteur de la crise, soit de surpro-
« duction, soit plutôt de sous-consommation, réside dans
« l'organisation insuffisante de la distribution, qui n'assure
« pas une répartition régulière des produits à travers les
« divers pays du monde, et par suite, accroît en intensité
« les crises particulières et locales. » (2) La production ne
serait jamais trop abondante au point de vue général, mais
mal répartie, elle arriverait à dépasser la consommation
dans certains pays. C'est bien là encore une idée de
SISMONDI que les succursalistes adoptent: « Les crises tien-
« nent en partie, d'après cet économiste, à la difficulté de
« bien connaître un marché devenu trop étendu... » (3)

Ce qu'il faut donc, c'est d'abord étendre le marché et

(1) Gustave Soulé: « Les coalitions commerciales et industrielles », thèse, Toulouse, 1905, p. 53.

(2) Rapport de la 7^e commission du premier Congrès international, p. 7.

(3) Gide et Rist: « Histoire des doctrines économiques depuis les physiocrates jusqu'à nos jours », p. 224.

multiplier les débouchés, mais surtout les bien connaître afin d'assurer à la production un écoulement régulier, un débit considérable qui permettra d'éviter les à-coups des crises. Pour arriver à ce résultat, tout effort individuel est voué à l'échec le plus complet. Les distributeurs doivent s'unir, trait d'union entre producteurs et consommateurs, s'efforçant de ménager les intérêts des uns et des autres, ils doivent, par l'interpénétration de leurs idées et de leurs méthodes, d'une part secourir l'industrie en la tenant constamment au courant des débouchés, d'autre part faciliter ou stabiliser l'écoulement des produits. Par le moyen d'un *comité d'études des échanges internationaux*, ils prétendent pouvoir arriver à établir et à tenir à jour une documentation précise qui donnerait les renseignements les plus précieux tant aux Etats qu'aux industriels et aux commerçants.

Ainsi serait dénoué le difficile problème des crises de surproduction, ce problème qu'aucun économiste n'a pu même analyser encore de façon précise, dont il n'a pas été possible de déterminer toutes les causes et que toutes les solutions proposées n'ont pas permis de résoudre. « Qu'on
« veuille bien y penser attentivement: le jour où grâce à
« un organisme central on aura reconnu et accru les possi-
« bilités d'écoulement des divers produits mondiaux, on
« aura, par une entente économique amiable, apporté le
« plus efficace remède au grave problème de la surpro-
« duction et de la sous-consommation. » (1)

Tels sont les motifs qui ont fait admettre par la 7^e commission du premier congrès international des maisons à succursales, le principe d'un *Comité d'études des échanges internationaux* dont nous avons déjà parlé et qui a pour objet essentiel de recueillir toute la documentation suscep-

(1) Rapport de la 7^e commission déjà cité, p. 6.

tible de permettre aux nations intéressées de faire connaître pratiquement à leurs groupements, les moyens propres à faciliter les transactions et les échanges en augmentant, en stabilisant ou en diminuant la production et en accroissant la consommation (1).

*
**

Semblable théorie doit-elle être tenue pour exacte ? Le remède succursaliste aux crises périodiques de surproduction est-il véritablement efficace ? Grâce à lui allons-nous voir bientôt disparaître les périodes, angoissantes parfois, que traversent le commerce et l'industrie ? Les ouvriers n'auront-ils plus à redouter le chômage, les producteurs la mévente ? Nous ne le croyons pas. Il est à craindre que le remède succursaliste soit un remède partiel, une médication locale. En effet, la sous-consommation n'est pas la cause unique des crises, les causes sont multiples, beaucoup même sont d'ordre psychologique. La surproduction et l'abus du crédit jouent un rôle très important. La tendance de certains consommateurs, ouvriers en particulier, à dépenser sans compter lorsqu'ils ont de l'argent, et à se restreindre subitement dès que leur bourse est vide, doit aussi être prise en considération. Le goût effréné de la spéculation qui se manifeste depuis quelques années influe lui aussi, de façon très sensible, sur l'avènement des crises. Il serait nécessaire pour supprimer le mal d'avoir recours à un traitement général et radical : une réglementation étatique stricte, tant de la production que de la consommation. Si les succursalistes entendent par *meilleure distribution*, une distribution socialiste, basée sur des statistiques

(1) Vœu de la 7^e commission déjà cité.

méticuleusement tenues à jour, ils ont sans doute raison, car là est, à notre avis, le vrai remède. Mais si, au contraire, ils entendent régler la consommation tout en restant sous le régime capitaliste, ils ne sauraient supprimer les crises.

Leur point de vue, pour trop exclusif qu'il soit, ne doit pas cependant être rejeté, le remède qu'ils préconisent est, comme le cartel de limitation de production, apte à diminuer la violence des crises, et il doit être retenu. En effet, s'il semble impossible de supprimer complètement ce phénomène économique, son acuité peut être atténuée :

« Prévoir et prévenir les crises, tout au moins en atténuer
« la virulence au point de leur enlever l'allure de catas-
« trophe qu'elles ont eu parfois au XIX^e siècle, cela ne
« paraît pas du tout impossible. Le rythme cyclique subsis-
« terait tout de même, non pas tel, peut-être que nous
« l'avons connu jusqu'ici, mais gardant ce qu'il a d'essen-
« tiel : le caractère d'une oscillation des prix et de l'activité
« économique présentant un certain degré de régularité.
« Un tel rythme paraît bien être la conséquence néces-
« saire à la fois de la nature humaine et de notre techni-
« que de la production. Il ne pourrait cesser que si la
« société économique atteignait un jour un degré de sta-
« bilité qui ressemblerait à la mort, et cela n'est ni dési-
« rable, ni probable. » (1)

(1) Truchy, op. cit., t. I, p. 518.



La réunion de toutes les méthodes que nous venons de décrire constitue le système succursaliste : système essentiellement rationnel sans doute, très étudié, constamment modifié lors de la découverte de procédés plus modernes. Né de la nécessité de se porter au-devant du client, d'aller le solliciter jusqu'à sa porte, il est aujourd'hui la forme de commerce la plus évoluée. Le petit commerce ne pouvait pas à lui seul donner satisfaction à toutes les demandes, le grand magasin s'est créé, avec ses rayons multiples. Mais l'acheteur devait encore se déplacer, se rendre à la ville pour se procurer les articles dont il avait besoin. C'était là une peine et une perte de temps, la petite boutique, malgré son infériorité sur certains points, pouvait encore prospérer, elle était là, à quelques pas du client, toujours ouverte, constamment à sa disposition.

L'idée de fonder de vastes entreprises qui réuniraient à la fois les avantages du petit commerce et ceux du grand magasin s'est alors fait jour. La solution consistait à retenir les principes du succès de chacun : morceler les multiples rayons du grand magasin, pour les parsemer dans de nombreux villages, transformer les vendeurs et employés en gérants, au lieu d'un seul établissement important, en créer un grand nombre de plus petits. Le jour où cette idée a été appliquée pour la première fois, le système succursaliste a fait son apparition.

L'importance même de l'entreprise lui donne la possibilité de se constituer sur des bases identiques à celles du grand magasin, d'adopter les mêmes méthodes d'achat rationnelles, en un mot de faire siens les mêmes principes. Elle a su d'autre part acquérir le *don d'ubiquité* qui lui permet de se trouver à proximité du client, d'être au coin de la rue, sur la place du village; chaque commune, chaque quartier, chaque faubourg a sa succursale. Mais un tel système n'est pas cependant sans inconvénients; un des principaux obstacles auxquels il se heurte est inhérent au mode de vente lui-même et réside dans la difficulté du contrôle: connaître toujours exactement les stocks et surtout les besoins éventuels du client. Dans le grand magasin il est relativement facile au directeur de centraliser les documents qui lui permettront d'établir les bases de ses achats, et d'autre part, il peut être en contact permanent avec le personnel et la clientèle. Dans la maison à succursales, au contraire, si l'entreprise a le don d'ubiquité, les dirigeants ne l'ont malheureusement pas et ils doivent avoir recours aux documents qui leur sont transmis par les inspecteurs et les gérants.

Les achats sont toujours faits par grandes quantités et rendent par conséquent indispensable une documentation exacte et détaillée. Une erreur qui, pour un petit commerçant, entraîne des conséquences sans gravité et est facilement réparable, peut compromettre la sûreté de ces entreprises importantes et prendre l'apparence de fléau. Or, il n'est pas toujours aisé d'obtenir une telle documentation par soi-même, car elle nécessite l'établissement d'organismes complexes et coûteux.

De cette nécessité pratique est née l'idée d'union, qui permet d'autre part la réalisation du désir des succursalistes de constituer une classe sociale de distributeurs organisés, conscients de leur rôle, fiers de leurs prérogatives et

de leur prépondérance qu'ils tiennent à conserver. Nous avons signalé déjà que la plupart du temps ils ne se concurrençaient pas les uns les autres, leur tactique est au contraire celle du front unique contre la concurrence. Ils se soutiennent, s'unissent et cherchent tous, guidés par la même doctrine, les moyens d'atteindre l'idéal commun auquel ils aspirent.

Dès 1906, ils ont créé un syndicat sur l'initiative de l'un d'eux, M. E. MIGNOT. Grâce à cet organisme, tous les succursalistes français groupés peuvent se communiquer leurs méthodes, les comparer et les modifier. Ils ont ainsi franchi le vaste espace qui les sépare aujourd'hui de leur point de départ. Ils ont trouvé les méthodes financières qui convenaient le mieux à leur mode d'exploitation, ils ont perfectionné leurs méthodes d'achat et de vente, ils ont su organiser, pour leur plus grand profit, la gestion de leurs succursales. Mais il leur reste encore beaucoup à faire, ils se sont rendu compte de la nécessité d'élargir leur champ d'action : former une sorte de caste internationale, unir tous les succursalistes du monde entier en mettant en lumière leurs intérêts communs, réaliser ainsi une force avec laquelle les Etats eux-mêmes devront compter, car elle deviendra l'organe le plus important pour ne pas dire le seul organe de distribution.

Tels sont les auspices sous lesquels a été organisé le premier congrès international des maisons à succursales, le 1^{er} juillet 1931. De nombreux délégués des principales entreprises succursalistes y assistaient : des Américains, des Allemands, des Autrichiens, des Anglais et un grand nombre de Français. On y remarquait aussi des économistes : M. Paul ELBEL, alors directeur des accords commerciaux au ministère du Commerce, le docteur Julius HIRSCH, professeur à l'Economie Nationale de Berlin. Sans doute, les sept commissions qui se sont réunies ont-elles examiné

les questions d'organisation intérieure, mais le but du congrès était la création d'un *Comité international des maisons à succursales*. « Des travaux accomplis dans les « sept commissions du congrès, il apparaîtra nettement la « nécessité de grouper, en un faisceau étroit, les vues et « les méthodes des maisons à succursales du monde « entier » (1), « ...si vous estimez que *réussir* doit être la « devise des maisons à succursales, nous vous proposons « de faire immédiatement un *Comité international des « maisons à succursales*. » (2) En fait, ce comité, dont le principe avait été arrêté par la 8^e commission du congrès, le 3 juillet 1931, a été créé lors de l'assemblée générale, le 5 juillet, en l'hôtel George-V, avenue George-V, à Paris.

Son siège social a été fixé en l'hôtel du syndicat général des maisons à succursales de France, 18, rue d'Aguesseau, à Paris. Son bureau est composé de: M. Pierre FRANÇOIS, président; MM. LATSCHA, MEINL, DE COOMAN, MORILL et POLLAR, vice-présidents, et de douze membres, soit deux de chacune des six nations représentées au congrès: Etats-Unis d'Amérique, Autriche, Allemagne, France, Grande-Bretagne et Belgique. Il doit permettre la réalisation de trois idées. En s'unissant tous dans une vaste association, les distributeurs succursalistes deviennent une classe sociale, leurs intérêts similaires les engagent à rester toujours intimement liés. L'importance même de ce groupement leur permet, au point de vue économique, de mieux défendre leurs idées, de faire respecter leurs prétentions, et de mieux mettre en lumière le rôle qu'ils peuvent jouer; elle les autorise à se montrer plus pressants dans leurs revendications auprès des gouvernements: « Qu'on le

(1) Rapport de la 8^e commission du premier Congrès international, p. 5.

(2) Exposé des travaux des huit commissions du premier Congrès international, p. 16.

« veuille ou non, les distributeurs organisés que nous sommes représentent une force avec laquelle on doit compter. » (1) Enfin, unis dans ce comité international, ils pourront mieux lutter contre la concurrence: « Fortes si elles sont groupées, les maisons à succursales offriront de nombreux points de vulnérabilité si elles restent isolées. » (2)

Ce comité international fonctionne, ce comité vit. Qu'est-il sinon le syndicat des syndicats des maisons à succursales des six nations qui le composent ? Les prévisions de M. LAUR, dans son étude sur l'accaparement (3), ne se sont-elles pas réalisées ? Il prévoyait l'union des syndicats nationaux et la redoutait: « Il n'y a plus de barrières douanières efficaces, écrivait-il, plus de protection, plus de libre-échange, qui puisse réagir contre les prix fixés par ces associations nouvelles se partageant le continent sans concurrence possible. La fédération des syndicats se met hors la loi, au-dessus des tarifs, au-dessus des gouvernements. Au fond, les rois industriels ne sont pas bien dangereux pour les sociétés. Le roi de l'huile, le roi de l'acier sont mortels. Après eux, tout dépend de leurs successeurs, comme dans toutes les dynasties. Mais, avec des associations anonymes durables, dont la pérennité peut être assurée pour de longues périodes successives, par des textes impératifs, il y a tout à craindre... Le syndicat des syndicats ! voilà le vrai péril social. J'entrevois cela dans l'avenir comme l'éventualité la plus grave vers laquelle nous nous acheminons sans presque nous en douter. »

(1) Rapport de la 8^e commission du premier Congrès international des maisons à succursales, p. 6.

(2) Rapport de la 8^e commission, déjà cité, p. 5.

(3) Laur : « De l'accaparement, essai doctrinal », Paris, 1900.

Le syndicat des syndicats s'est réalisé; devons-nous le redouter, nous efforcer d'entraver ses efforts et ceux de ses adhérents ? L'étude des conséquences économiques et sociales de l'extension des maisons françaises d'alimentation à succursales multiples, à laquelle nous allons maintenant nous livrer, nous permettra d'apporter une solution à cet important problème.

SECONDE PARTIE

CONSÉQUENCES ÉCONOMIQUES ET SOCIALES

de l'extension

des Maisons Françaises d'Alimentation

à Succursales multiples

SECONDE PARTIE

Conséquences économiques et sociales de l'extension des Maisons Françaises d'Alimentation à Succursales multiples

Le système succursaliste comporte, c'est incontestable, des avantages certains. Nous devons d'abord constater qu'il est orienté, suivant les tendances actuelles, dans le sens de la concentration et même de l'intégration. Grâce à lui, les multiples petites boutiques, autrefois indépendantes, sont maintenant réunies dans de vastes entreprises. Qu'on le veuille ou non, les nécessités du temps présent nous font à tous une obligation de nous grouper, de nous unir. Dans tous les domaines, dans toutes les sphères d'activité, nous nous trouvons en présence de syndicats, d'associations, de sociétés, de confédérations. Est-ce là un progrès social ? Contentons-nous pour l'instant de constater que c'est une tendance qui nous entraîne.

Les maisons à succursales arrivent à supprimer à peu près complètement tous les intermédiaires: grossistes, commissionnaires, représentants; nous avons indiqué qu'elles s'efforçaient d'obtenir par là une diminution des prix de revient. L'intermédiaire est en effet obligé de prélever sur le prix d'achat des marchandises qu'il distribue, un certain

bénéfice, ordinairement modeste, mais qui le contraint de vendre plus cher que le producteur.

Le commerce succursaliste est par ailleurs beaucoup plutôt une science qu'un art. Autrefois, il suffisait pour être commerçant d'être doué: acheter, dans de bonnes conditions, des objets plaisant au public, savoir être aimable avec les clients, les séduire non par une formidable publicité, mais par des délicatesses nombreuses à leur égard; on n'achetait pas jadis dans tel magasin, mais chez tel commerçant. Aujourd'hui il n'en est plus de même, le commerce a évolué, l'entreprise s'est détachée de l'homme, elle vit au delà de lui, elle vit sans lui, elle tend à devenir une sorte de machine fonctionnant méthodiquement selon le rythme et la cadence qui lui ont été imprimés. Des méthodes définies, précises, se sont imposées, méthodes coûteuses, nécessitant des connaissances nombreuses, méthodes scientifiques. Les succursalistes ont pu les appliquer, l'importance de leurs entreprises le leur a permis. Achats et ventes sont faits selon des principes rationnels, les quantités d'invendus sont réduites au minimum, la qualité des produits peut être recherchée, leur conservation assurée.

Une telle organisation peut également permettre une réduction considérable des frais généraux: frais de transport en particulier, frais de manutention aussi, frais d'emballage. De semblables avantages facilitent aux succursalistes la vente au consommateur à des prix inférieurs à ceux de leurs concurrents. Prix de revient comprimés au maximum, frais généraux réduits dans une large mesure, application rationnelle de méthodes scientifiques d'achat et vente, leur donnent une supériorité certaine sur les autres commerçants, si toutefois les bénéfices qu'ils prélèvent ne sont pas trop importants.

Le mode succursaliste devrait donc constituer un avantage certain pour le consommateur, ce devrait être un

devoir pour nous d'encourager son développement et son avènement dans les rares endroits où il n'existe pas encore. La fondation d'une succursale dans un village devrait être une cause de baisse du coût de la vie et les économistes auraient à prodiguer leurs louanges à l'égard des succursalistes, triomphateurs de la vie chère et initiateurs d'une vie meilleure.

Malheureusement, aucune victoire ne se remporte sans qu'il n'y ait de morts ni de blessés, aucun régime politique ne s'instaure sans qu'il n'y ait de proscrits. Les morts de la victoire succursaliste sont l'intermédiaire et le petit commerçant, les proscrits de l'avènement du règne succursaliste sont les producteurs. Il est incontestable que le petit commerce court à sa ruine, et il n'est pas rare d'entendre certains dirigeants des grosses entreprises dont nous nous occupons, s'écrier sur un air de conquérants, en parlant de lui: « Nous triompherons. » Quant à l'intermédiaire, son sort est réglé depuis longtemps déjà: « l'achat direct » est la maxime actuelle. Le producteur de son côté est voué à la proscription, déjà les maisons à succursales fabriquent; elles sont contraintes cependant d'avoir encore recours à lui, car elles ne peuvent tout produire, mais il est certain que leur théorie les conduit fatalement à multiplier leurs machines et à développer leurs ateliers. Elles pourront, grâce à cette augmentation de leur fabrication, diminuer leurs prix de revient et aussi réaliser des bénéfices plus considérables, tout en ayant la certitude que les produits mis en vente par elles seront leur exclusivité.

En fait, la suppression de cette partie importante de la classe moyenne et la domestication de l'industrie sont-elles un progrès au point de vue social ? Nous ne le croyons pas. nous pensons au contraire qu'il est de l'intérêt du pays de conserver ces diverses catégories d'individus, de leur laisser à chacune le rôle qu'elles ont toujours joué, car nous

voyons en elles un élément de stabilité sociale. En tout état de cause, leur perte qui, croyons-nous, est néfaste pour la société, serait-elle compensée par des avantages si grands qu'elle serait bien vite oubliée ? Le petit commerçant devenu gérant, le commissionnaire ou le représentant qui rempliront le rôle de chef de service ne regretteront-ils pas leur situation d'antan ? Si nous en jugeons par le régime actuel imposé aux salariés des grandes maisons françaises d'alimentation à succursales, nous estimons que leurs regrets seront profonds, et si quelques illusions leur restent encore sur le sort qui leur est réservé, elles seront, à notre avis, bien vite dissipées. Quant au consommateur lui-même, peut-il compter de façon certaine sur l'application de prix en baisse ? Les prix actuels pratiqués par les succursalistes sont-ils véritablement si avantageux, en tout cas seront-ils maintenus ? Un jour n'arrivera-t-il pas, où, les circonstances économiques aidant, les prix de monopole s'instaureront ? Les produits auront-ils toujours une qualité égale ou bien, au contraire, ne leur fera-t-on pas subir des modifications désastreuses ? Enfin, est-il de l'intérêt du commerce lui-même que les succursalistes continuent leur marche en avant, n'y perdra-t-il pas, conservera-t-il son bel esprit d'initiative qui est encore en ce moment toujours tenu en éveil par la concurrence ? Ne verrons-nous pas le progrès s'arrêter, les inventions ne plus paraître, le nombre des articles mis en vente se réduire par suite du monopole de fait des maisons à succursales, par suite de l'étendue même des entreprises obligées pour opérer leurs achats ou leur fabrication de se baser uniquement sur des statistiques rigoureusement exactes, mais limitées aux articles de consommation courante ou de première nécessité ?

Ce sont là les questions que nous allons nous poser en étudiant les conséquences économiques et sociales de l'extension des maisons françaises d'alimentation à succursa-

les. Nous envisagerons successivement l'influence exercée par ces organismes sur la situation du producteur, sur celle du petit commerçant, sur celle de l'intermédiaire. Nous examinerons s'ils présentent vraiment des avantages pour le consommateur et pour le travailleur; enfin nous apprécierons si le commerce a quelque profit à tirer de leur extension. Après quoi, nous pourrions déterminer s'ils sont un bien ou un mal social, et par conséquent, s'il échet d'encourager leurs initiatives ou au contraire de les enrayeur.

CHAPITRE I

L'éviction partielle du producteur

Les maisons françaises d'alimentation à succursales développent de jour en jour la fabrication des articles qu'elles mettent en vente. Guidées par le désir de s'adjuger le bénéfice du producteur d'une part, et de se créer des marques personnelles d'autre part, elles procèdent dès maintenant à toute la mise en forme des produits qu'elles achètent bruts. Mais, en dehors de ces légères transformations, nous avons indiqué que certaines grandes entreprises se livrent à la fabrication *stricto sensu*. Les succursalistes se défendent de vouloir faire de l'intégration; ils veulent, disent-ils, rester dans leur rôle de distributeur pur et simple, demeurer uniquement le trait d'union entre le producteur et le consommateur. Ceci nous apparaît à peu près impossible, nous basons cette proposition d'une part sur les principes succursalistes eux-mêmes, et d'autre part sur la constatation d'une règle, sinon d'une loi, économique, qui met en lumière la tendance à l'intégration de la grande entreprise.

Les maisons à succursales ont pour principe essentiel la réduction des prix de revient par tous les moyens possi-

bles: achats rationnels, réduction des frais généraux, standardisation, etc... L'un des procédés les plus simples et aussi les plus riches en résultats, consiste à supprimer le producteur pour fabriquer soi-même. Par là, on évite le prélèvement d'un bénéfice et une telle méthode peut également entraîner une diminution notable des frais de transport et de manutention par suite de l'établissement des usines à proximité du siège social ou des entrepôts répartiteurs. Les succursalistes s'efforcent d'avoir l'exclusivité de leurs articles, en les produisant eux-mêmes ils sont certains de l'obtenir et peuvent par là maintenir des prix élevés.

La concentration entraîne l'intégration, c'est là une constatation qu'il est facile de faire chaque jour, qu'il s'agisse d'intégration horizontale: augmentation du nombre des articles mis en vente, ou d'intégration verticale: suppression de l'intermédiaire, fabrication. Les trois propositions formulées par M. Paul PASSAMA, dans son ouvrage sur les formes nouvelles de concentration industrielle, nous apparaissent très exactes: l'intégration présuppose un degré avancé de concentration, une concentration avancée favorise l'intégration, l'intégration donne à son tour lieu à une concentration plus grande. (1)

Sans doute une intégration absolue semble difficile à réaliser dans des entreprises commerciales aussi complexes. Les articles vendus sont nombreux, dans l'alimentation seule, les produits sont particulièrement variés, mais en outre, les grandes firmes succursalistes d'alimentation vendent de la mercerie, du jouet, de la papeterie, de la coutellerie, de la broserie, de la faïence, des articles de ménage et bien d'autres objets encore. Cependant, nous avons pu constater qu'elles limitaient au maximum leurs

(1) Paul Passama: « Les formes nouvelles de la concentration industrielle », Paris, 1910, p. 293 et suiv.

assortiments. Elles cherchent à devenir les « pourvoyeurs universels » du public (1), veulent que le client puisse trouver chez elles tous les articles qu'il désire, mais, limitées par leur importance même et surtout par le champ d'action immense de leurs entreprises, il leur est impossible d'avoir de nombreux modèles de chaque objet; intégrées quant aux catégories d'articles, elles sont spécialisées dans les modèles. De ce fait, nous estimons qu'elles peuvent espérer fabriquer un jour toutes leurs marchandises, car, peu à peu, le consommateur acclimaté par elles et n'ayant plus d'autre fournisseur, la vente se standardisera et le nombre des articles sera considérablement réduit.

Ce jour-là, le producteur sera complètement évincé ; aujourd'hui déjà, les maisons à succursales entraînent la suppression de certains et font passer les autres par leurs fourches caudines; nous allons étudier de quelle façon et nous verrons également si cette intégration, qui se présente à première vue comme un progrès, n'entraîne pas, ou n'entraînera pas en réalité, au point de vue économique et social, des inconvénients nombreux.

§ 1. — *L'éviction partielle du producteur.*

Les maisons à succursales fabriquent un nombre d'articles encore assez restreint ; par là même les fabricants normaux de ces produits se trouvent évincés. Ceci ne nécessiterait aucune explication spéciale si certains d'entre eux, particulièrement intéressants, n'étaient voués à être supprimés complètement dans un avenir peut-être assez prochain par suite de cette marche progressive à l'intégration, nous voulons parler des petits artisans.

(1) André Sayous : « Le mouvement de concentration dans le commerce de détail », conférence faite à l'Ecole des hautes études sociales, Alcan, 1913.

L'artisan est celui qui travaille seul ou aidé de quelques ouvriers, le plus souvent membres de sa famille. Il produit en général quelques articles seulement, parfois un seul. Par de nombreux points il s'apparente à l'ouvrier, en particulier à l'ouvrier travaillant à domicile. Son matériel très restreint est fort peu coûteux. Sa production ordinairement assez faible est toujours très soignée; quelquefois il est titulaire de brevets d'invention pour les articles qu'il fabrique. Aujourd'hui encore, les artisans sont nombreux: la statistique du 6 mars 1921 fait ressortir que 9,9 % des établissements industriels n'occupent pas de personnel salarié, et que 82,6 % occupent seulement de 1 à 5 ouvriers. On les trouve tout particulièrement dans l'industrie textile et dans celle du bois: tel petit ouvrier a pu acquérir un métier et tisse pour son compte, tel autre a acheté une scierie et vend les articles qu'il produit.

La maison à succursales ne peut les avoir comme fournisseurs, car leur production est trop peu abondante. Bien souvent elle s'efforce de les accaparer, elle leur achète leurs brevets, les embrigade en en faisant des contre-mâîtres. D'autres fois, elle les équipe, les subventionne pour l'installation d'une importante usine et se fait ensuite vendre les produits de la fabrication aux conditions qu'elle fixe. Si l'artisan ne consent pas, il est alors très facile à la grande maison de se passer de lui, en faisant faire pour son compte des articles à peu près semblables.

Aujourd'hui, les artisans peuvent encore écouler leurs produits chez les commerçants autres que les succursalistes, demain, le jour où le marché sera complètement accaparé, ils sont destinés à sombrer, à solliciter une place de contremaître dans la grande usine.

Les maisons à succursales ne peuvent pas encore se passer de tous les producteurs, elles sont contraintes de recourir à un grand nombre; mais elles usent de la prépon-

dérance que leur confère leur énorme débit pour leur imposer des conditions souvent draconiennes.

Tout d'abord, elles exigent des prix spéciaux par suite des quantités commandées ; elles ne veulent point être traitées sur un pied d'égalité avec les autres commerçants, ce sont alors les surremises, les surescomptes. D'autre part, elles fixent des paiements à terme éloigné: 120 jours, parfois plus, ou bien elles se font consentir des escomptes de caisse pour paiement à vue: 1, 2 ou 3 %. Enfin, leurs commandes doivent toujours être livrées à la date par elles indiquée, elles ne se font bien souvent aucun scrupule à résilier un marché pour cause de retard dans la livraison. Durant les périodes d'instabilité des prix, elles passent leurs ordres avec garantie de baisse ou de hausse; de la sorte, elles achètent à coup sûr. « Qui dira toute la bassesse « du gros industriel pour être référencé ? » (1)

Par ailleurs, les maisons à succursales veulent presque toujours obtenir du fabricant l'exclusivité des articles qu'elles lui achètent, c'est bien souvent une des conditions essentielles du contrat. Ceci constitue une grave entrave à la liberté du commerce. Les succursalistes ne sont pas seuls à user d'une telle clause, mais lorsqu'un autre commerçant la fait insérer, sa portée est limitée à une seule ville, parfois à un seul quartier; au contraire, dans l'hypothèse que nous étudions, elle doit jouer pour tous les départements dans lesquels existent des succursales de la maison acheteur. Sans doute, l'importance des marchés peut-elle compenser dans une certaine mesure les effets d'une telle insertion, cependant il est de l'intérêt de tout producteur d'avoir plutôt un grand nombre de clients de moyenne importance que quelques gros débouchés. En effet, si quelques petites commandes viennent à manquer, les autres permettront à

(1) Journal des placiers et placières, numéro d'août 1931.

l'entreprise de subsister; si, au contraire, sur dix clients très importants, trois ou quatre cessent de passer leurs ordres pour une raison quelconque, la résultante sera obligatoirement le chômage partiel, au moins momentané.

Quoi qu'ils en disent, les succursalistes seront amenés, dans un temps plus ou moins éloigné, mais impossible à préciser, à produire tous les articles qu'ils mettent en vente; leur intérêt les y contraint. Nous nous trouverons alors en présence d'une forme curieuse d'intégration: intégration à rebours, car jusqu'alors nous avons vu les producteurs devenir distributeurs, mais très rarement l'inverse.

§ 2. — *L'éviction du producteur est-elle un progrès ?*

Nous voulons nous garder d'être trop absolu dans notre réponse, car si cette éviction entraîne des conséquences assez regrettables que nous étudierons, elle présente par d'autres côtés, des avantages indiscutables.

Le producteur doit prélever un bénéfice, la chose est évidente, sur le prix de vente de ses produits. Dès la sortie de l'usine, les prix de revient effectifs: matières premières et main-d'œuvre sont donc déjà majorés. De plus, le transport du lieu de fabrication aux magasins ou à l'entrepôt du distributeur n'est pas sans occasionner de nombreux frais: frais d'emballage et de manutention au départ, frais de port et factage, nouveaux frais de manutention à l'arrivée. Le commerçant doit donc, pour établir son prix coûtant, augmenter son prix d'achat d'un tant pour cent égal au montant des débours qu'il a dû effectuer pour les marchandises depuis le départ de l'usine. Cette majoration est évidemment proportionnelle à l'éloignement du centre de distribution par rapport au lieu de production. Si, au contraire, le distributeur fabrique lui-même, il supprime

d'une part le bénéfice de l'industriel et d'autre part, grâce à l'établissement de son usine à proximité de son commerce, quelquefois dans le même immeuble, il évite les prélèvements des compagnies de transports et réduit au minimum la manutention. Par ailleurs, il lui est possible de proportionner sa production à sa vente: de la forcer aux périodes de prospérité, de la ralentir lors des crises de mévente. Enfin, le commerçant ne peut plus être qualifié d'agent parasite et improductif, d'ennemi naturel de la fabrication et de corsaire industriel vivant aux dépens des producteurs (1). Une classe, dite d'inutiles, disparaîtrait si les distributeurs produisaient.

En fait, la réunion dans la même main des deux fonctions économiques de production et de distribution ne nous semble pas souhaitable pour le consommateur et pour le commerce lui-même. Commerce et industrie ont chacun un rôle nettement défini, très différent et difficilement conciliable, à notre avis. Sans doute, le producteur remplit obligatoirement certaines fonctions commerciales, il achète des matières premières, vend des produits manufacturés, mais là n'est pas son rôle essentiel, qui consiste dans l'extraction et la transformation. Le producteur crée des utilités, le commerçant a pour mission de les mettre à la disposition des consommateurs, il achète mais uniquement pour revendre, sans faire subir aux produits aucune modification. Cependant il n'est pas l'intermédiaire passif que l'on a voulu voir en lui: non seulement il distribue, mais il sollicite la demande, la provoque, la prévoit, interprète les besoins du public, les devine même, sait donner satisfaction à tous les désirs nouveaux.

Confier ces deux fonctions, si différentes et si complexes

(1) Charles Fourier: « Le commerce », dans les Œuvres choisies (Petite Bibliothèque Economique).

l'une et l'autre, à un même individu, nous semble impossible à réaliser de façon complète sans préjudice pour l'activité économique. En effet, les succursalistes, qui sont avant tout des distributeurs, seront fatalement amenés à domestiquer en quelque sorte la production, à la régler sur la distribution. Or, il est de toute évidence que l'intérêt personnel du commerçant, du gros entrepreneur en particulier, est de limiter le nombre d'articles qu'il met en vente. Sans doute la multiplicité et le choix des marchandises peuvent-ils encourager la consommation, mais par ailleurs ils sont une bien lourde charge, il est préférable de vendre beaucoup d'un seul article que peu de nombreux produits : les achats sont grandement facilités. Si les distributeurs sont en même temps producteurs, la fabrication est rendue plus aisée. Le jour où les succursalistes pourront se passer des industriels, nous verrons, croyons-nous, le nombre des articles se restreindre de plus en plus, d'abord dans les succursales de campagne, puis peu à peu dans celles de ville ; pour que le chiffre reste constant, les déficits résultant de l'absence de choix seront comblés par un développement de la consommation des quelques produits de vente courante. Le consommateur aura donc à souffrir de ce premier chef de l'éviction du producteur.

D'autre part, la réduction du nombre des articles aura pour complément une diminution notable de ce qu'on nomme en terme commercial *les nouveautés*. Les nouveautés sont, en effet, très souvent difficiles à acclimater auprès du public, les chances de réussite sont parfois inférieures aux risques d'insuccès. Les succursalistes, maîtres du marché, seuls producteurs de leurs articles, éviteront de tenter le sort. Aujourd'hui, au contraire, la concurrence entre les producteurs est poussée au maximum, un article nouveau peut assurer la prédominance de l'un d'eux, sa réussite ; tous s'efforcent de trouver des choses inconnues jus-

qu'alors, de les lancer auprès du public, tous se risquent, quitte à échouer. En un mot, l'esprit d'initiative joue dans toutes les industries. Il est à craindre que les distributeurs devenant producteurs, se cantonnent dans des modèles courants, connus, adoptés, qu'ils perdent toute initiative, parce qu'arrivés à ce stade ils pourront se dispenser de chercher, de trouver des choses nouvelles et de les adapter à la consommation. Nous assisterons donc à une sorte d'arrêt dans le progrès industriel, les succursalistes voudront vendre à coup sûr les modèles qu'ils auront adoptés depuis toujours et le consommateur les achètera par routine, perdant par la force des choses son esprit quelque peu vagabond, son désir de nouveauté, puissant auxiliaire du progrès.

Sans qu'il soit besoin d'envisager ces résultats extrêmes, heureusement encore assez lointains, mais vers lesquels nous allons si nous n'y prenons garde, il est certain qu'aujourd'hui les maisons à succursales sont une cause de ruine pour l'artisanat. Or, nous l'avons signalé, les artisans sont très nombreux en France et constituent incontestablement un élément de stabilité sociale. L'artisan est attaché à ses outils, à sa petite fabrique, à son industrie, il a une attache avec le sol, c'est un propriétaire, un petit capitaliste. Le contremaître de demain, artisan d'aujourd'hui, n'aura plus pour le retenir aucun lien, il sera ballotté par toutes les théories sociales ou communistes qui seront exposées dans l'usine. Il fera grève un jour, réclamera le lendemain une augmentation de salaire, une diminution des heures de travail, il deviendra, en un mot, l'ouvrier que nous connaissons déjà : bon Français, au fond, mais se laissant prendre à toutes les idées avancées. Le pays tout entier a intérêt à ce que l'artisanat subsiste, car il est avec le petit commerce la plus sûre des sauvegardes contre l'anarchie.

*
**

L'éviction progressive du producteur par la tendance des maisons à succursales à fabriquer elles-mêmes de plus en plus, conduit donc, à notre avis, à des conséquences désastreuses pour le consommateur et pour le commerce et l'industrie eux-mêmes.

Les succursalistes voudront fabriquer à coup sûr, c'est-à-dire certains d'écouler leurs produits, par là même ils seront contraints de ne produire que des objets de vente courante. Par ailleurs, dès aujourd'hui, l'importance de leurs entreprises les a conduits à employer fréquemment le système des statistiques; ce système se développera encore chez eux, mais ils ne pourront l'étendre indéfiniment, car il nécessite des recherches nombreuses et des documents constamment mis à jour. Par conséquent, cet élément de quasi-certitude leur faisant défaut pour certains produits, produits secondaires, ils seront tentés de les abandonner. L'abaissement du prix des marchandises de consommation courante ne compensera pas cette suppression, on ne satisfait pas, en effet, un besoin en en développant un autre.

Le commerce et l'industrie eux aussi auront à souffrir d'une telle transformation: nous ne verrons plus périodiquement apparaître des articles nouveaux, pour lesquels le consommateur s'engoue si facilement et qui sont aptes à secouer sa torpeur au moment des crises. Ce sera l'ère de la routine, du calme et de la monotonie; or, un tel état est essentiellement contraire au caractère même de la production et de la distribution, qui sont deux fonctions vitales de toute organisation économique; elles impliquent l'idée de risque, l'idée d'aléa, c'est d'ailleurs ce qui contribue pour une part à leur épanouissement.

Il importe donc que producteur et distributeur restent

deux personnages distincts, et surtout que le distributeur ne devienne pas producteur. Le commerce a un rôle assez important, son utilité sociale est suffisamment grande pour qu'il ne tente pas de remplir une fonction pour laquelle il n'est pas apte. Si, guidés par une idée généreuse, les commerçants voulaient fabriquer, les résultats obtenus seraient contraires à leurs désirs et porteraient atteinte au bien-être du consommateur et au progrès économique.

CHAPITRE II

La ruine du petit commerce

« La concentration a produit des changements considérables dans la structure même de la société, écrivait M. Henri TRUCHY, dans son *Cours d'économie politique...*, « des hommes qui auraient été des artisans indépendants, « de petits patrons, sont des salariés au service d'une « grande entreprise. » (1) Tel est le fait qu'il est possible de constater chaque jour et de plus en plus. Les petits patrons dont il est question sont les petits commerçants, eux qui autrefois pouvaient vivre sinon une vie de luxe du moins une existence heureuse, par suite des gains que leur rapportait leur modeste boutique, fréquentée par une clientèle fidèle.

La création des grands magasins leur a cependant porté déjà fortement atteinte, ils ont vu leurs clients se rendre en foule dans ces établissements d'un genre nouveau et séduisant. Mais peu à peu, ils ont reconquis du terrain. leurs prévenances, leur loyauté ont été leurs seules armes. En 1919, M. MARTIN-SAINT-LÉON pouvait écrire, dans son

(1) Henri Truchy, op. cit., t. I, p. 259.

livre sur *Le petit commerce français, sa lutte pour la vie*, cette superbe page : « Assurément, il serait téméraire, pour
« ne pas dire ridicule, de conclure... à une crise des grands
« établissements. Leur puissance demeure, aujourd'hui
« comme hier, menaçante, l'accroissement des ventes et
« des bénéfices de plusieurs d'entre eux considérable. Il
« semble néanmoins au total qu'un certain ralentissement
« se soit récemment produit, que, temporairement au
« moins, le petit commerce... ait cessé de battre en retraite.
« Ces constatations sont de bonne augure... nous croyons
« que si les commerçants spécialistes de détail, moyens ou
« petits, savent faire preuve de sang-froid, de discipline,
« d'ingéniosité et de persévérance, il y a encore pour eux
« une bonne partie à jouer contre les accapareurs. Que les
« petits commerçants y prennent garde, toutefois, mainte-
« nir ses positions ne suffit pas : il faut avancer, il faut
« reconquérir au moins une partie du terrain perdu. Dans
« la guerre commerciale comme dans toute guerre, qui se
« condamne à la défensive perd ses meilleures chances de
« victoire... » (1)

Par malheur, le terrain reconquis a été à nouveau perdu, la retraite a sonné derechef, bien plus sombre, bien plus dure. L'ennemi n'est plus le même, ce n'est plus le grand magasin, mais la maison à succursales. Elle porte la concurrence au petit commerçant partout où il se trouve ; comme lui, elle est à proximité du client, elle prend ses gérants parmi les habitants du village, sa publicité, ses primes, sont autant d'appâts. Elle est le grand magasin métamorphosé en petit commerce. Le client s'y méprend, il ne se rend pas compte qu'en achetant au succursaliste, il nuit à l'intérêt de son village, que son argent s'exporte. « Notre commerce a terriblement à souffrir, d'abord des

(1) Martin-Saint-Léon, op. cit., p. 26.

« grands magasins qui, par le colis postal, nous inondent
« de leurs marchandises, mais cette souffrance n'était rien
« auprès de celles que lui imposent les maisons à succur-
« sales... qui étendent aujourd'hui leur réseau sur tout le
« pays... disait M. CONSTANT, président de l'Association des
« commerçants et industriels de la Haute-Loire. A mon
« avis, le véritable fléau déchaîné contre le petit commerce,
« c'est le magasin à succursales multiples. Après avoir
« débuté par l'épicerie, le magasin à succursales est devenu
« bazar, marchand de chaussures, mercier, vannier, char-
« cutier, marchand de vins, depuis quelques mois, il est
« boulanger; sous peu, il sera tout. » (1)

M. CONSTANT voyait bien en réalité le vrai péril: depuis 1919, le réseau succursaliste s'est étendu, s'est épaissi, le nombre des succursales s'est multiplié, et le chiffre d'affaires des petits commerçants a constamment décru. Dans certains villages, nous avons pu observer personnellement ce phénomène, chaque année l'importance des commandes des détaillants décroissait et aujourd'hui certains qui, autrefois, passaient à leurs fournisseurs des ordres assez considérables, ne leur donnent plus que des notes dérisoires. Telle est l'évolution à laquelle nous assistons : extension du salariat, suppression progressive des petits patrons. Pourquoi en est-il ainsi, le petit commerce ne peut-il donc résister, n'a-t-il aucun moyen de lutte efficace, enfin ne devons-nous pas nous efforcer de le secourir, l'empêcher de mourir, laisser prolonger sa longue agonie ?

§ 1. — *Les causes d'infériorité du petit commerce.*

Cette infériorité est certaine et résulte de causes nom-

(1) Lire dans Martin-Saint-Léon, op. cit., la déposition de M. Constant, p. 34 et suiv.

breuses dont les unes tiennent à l'entreprise, les autres à ses dirigeants. Il est, à notre avis, impossible au petit commerce de lutter efficacement contre les maisons à succursales multiples, même s'il arrivait à apporter des modifications importantes à son organisation.

Son infériorité résulte d'abord de causes inhérentes à l'importance même de l'entreprise: le petit commerce ne peut pas être monté sur le même pied que la grande maison. Tout d'abord, les ressources de l'épicier de village sont en général assez modestes, il gagne sa vie en travaillant, quelquefois même, la femme tient seule la boutique pendant que le mari travaille aux champs ou à la ville. Les succursalistes peuvent disposer de capitaux importants, leurs réserves sont considérables. De ce seul fait, ils ont déjà une supériorité indiscutable, ils peuvent résister aux crises, ils peuvent user de la puissance que confère l'argent pour obtenir de leurs fournisseurs des conditions meilleures, ils peuvent supporter des pertes, il leur est enfin possible de sacrifier certains articles pour lancer une succursale ou même abattre un concurrent gênant.

L'importance des achats est proportionnée à celle de l'entreprise. Le petit commerçant est contraint de faire de petites commandes, il doit donc obligatoirement avoir recours à l'intermédiaire ou grossiste, d'autre part il lui est très difficile de quitter son magasin, car il est souvent seul pour le garder, et par là même ses achats sont faits en grande partie au représentant. La maison à succursales, par la réunion de toutes les commandes de ses maisons de vente, peut réaliser l'ordre important qu'elle passe directement au producteur, et elle s'efforce de ne pas avoir recours au voyageur. Par ailleurs, elle obtient fréquemment le traitement de faveur accordé aux gros clients: prix réduits, escomptes, franco de port et d'emballage, délais de paiements, crédit si elle le désire.

Enfin, il est loisible à la maison à succursales de prélever sur chaque produit un bénéfice moindre, puisque le chiffre d'affaires est énorme ; elle peut donc consentir des prix relativement peu élevés. A l'inverse, le petit commerçant, dont la vente est restreinte, doit prélever sur chaque article un bénéfice qui lui permette de vivre. Il ne peut faire aucune réclame, sachant par avance qu'elle ne serait pas amortie par un débit plus grand.

Le petit commerçant ne peut pas non plus lutter contre les maisons à succursales par suite de son infériorité personnelle. Il est bien souvent négociant parce que ses parents lui ont laissé leur magasin, aucune formation professionnelle ne lui a été donnée. Pour lui, le commerce se résume à acheter de la marchandise et à la revendre avec bénéfice ; il sert ses clients consciencieusement, et c'est tout. Il ignore, le plus souvent, la technique commerciale, il ne connaît aucun des moyens capables de capter l'attention du public, son magasin n'a parfois pas de devanture, c'est une simple pièce dans laquelle se trouvent quelques maigres rayons. L'art de la présentation des marchandises, l'étalage, lui sont complètement inconnus. Les maisons à succursales, dirigées par des techniciens, savent pénétrer la psychologie du client, étudient la façon de le séduire, de le faire acheter ; nous avons dit que pour elles le commerce devenait une science : les résultats obtenus par les diverses méthodes sont comparés, les plus avantageuses et les plus productives sont seules adoptées.

Les achats sont basés sur la documentation précise et abondante que nous avons décrite, grâce à cela, les risques d'erreur sont réduits au minimum. Par ailleurs, si exceptionnellement quelques articles ne se vendent pas, la maison sait faire, au moment opportun, les concessions nécessaires pour éviter une perte complète. Le petit commerçant achète bien souvent au hasard, se laisse guider

par les phrases engageantes des représentants, ou au contraire, satisfaisant ses goûts personnels, se refuse à acheter un objet qu'il juge ne pas devoir se vendre parce qu'il ne lui plaît pas. Aucun élément ne lui permet de se rendre compte, à première vue, si ses fournisseurs lui accordent leurs conditions les plus avantageuses, rien ne lui indique si les marchandises qu'il acquiert auront auprès du public le succès qu'il escompte. De ce fait, il achète fréquemment au delà de ses besoins, ce qui lui occasionne de nombreux invendus, source de pertes complètes parce qu'il ne sait pas faire en temps voulu les concessions indispensables. D'autres fois, il hésite à commander et manque la vente. Il lui est impossible de se plier aux règles normales d'achat et de vente, d'abord parce qu'il ne sait pas, ensuite parce qu'elles sont difficilement applicables aux petites entreprises.

Nous avons indiqué déjà la façon dont les succursalistes calculaient leur bénéfice: d'après le système du tant pour cent sur le prix de vente; ainsi leur profit est rationnel et à peu près toujours égal; ils sont donc certains de ne pas être taxés d'exploiteurs. Sans doute parfois un article nouveau, inconnu du public et qui n'est pas encore aux mains de la concurrence, leur permet d'élargir la marge des bénéfices. Le petit commerçant ne sait pas toujours calculer son prix de revient, il établit son prix de vente à l'aveuglette, de sorte qu'il vend trop cher ou trop bon marché, certaines fois même à perte sans s'en rendre compte. Si ses prix sont excessifs, il est immédiatement discrédité dans le village et perd sa clientèle

Toutes ces raisons font qu'aujourd'hui le petit commerce est fortement menacé, il risque de sombrer par suite de la venue de ce redoutable concurrent que constituent les maisons à succursales. Par la force capitaliste dont elles disposent, par la rationalisation de leurs entreprises, elles ont

pu éviter tous les inconvénients inhérents à la petite boutique en en conservant les avantages.

§ 2. — *Les moyens de lutte du petit commerce.*

Malgré cette infériorité certaine, le petit commerce lutte cependant avec courage; malheureusement ses moyens de défense n'ont, à notre avis, aucune chance de lui donner la victoire finale. Certaines mesures prises tendent à le rendre fort par l'union: faire des petits patrons une classe, une sorte de corporation; d'autres sont purement et simplement l'application des principes succursalistes.

Organiser une corporation sur le modèle de celles qui existaient au moyen âge était un projet irréalisable. L'association, la confédération et le syndicat étaient les seules formes qu'il fût possible de donner aux unions de petits détaillants. Aujourd'hui existe la « Confédération des groupements commerciaux et industriels », qui a, chaque année, un congrès, et se tient en contact permanent avec tous ses adhérents par le moyen d'un bulletin. La ligue syndicale du commerce et de l'industrie est une association du même type. La plus vivace de toutes nous semble être la « Fédération des commerçants détaillants » dont le siège est à Paris et qui a comme président M. MAUSS. Nous trouvons en outre l'« Association française pour la défense des classes moyennes » et un grand nombre d'unions. Il est bon que tous les petits commerçants soient groupés, mais ceci ne nous semble pas suffisant pour leur permettre une utile défense.

Ils ont alors eu recours aux principes succursalistes eux-mêmes. Et tout d'abord, ils se sont efforcés d'accroître la valeur technique des vendeurs, certains ont envoyé leurs enfants faire un apprentissage dans les grands magasins, dans les grandes épiceries. Ceci n'a pu qu'avancer leur

ruine, car ces jeunes gens sur lesquels ils comptaient pour leur succéder sont restés à la ville, salariés, parce qu'ils y trouvaient plus d'attrait qu'au labour quelquefois obscur et caché de la campagne.

Les petits commerçants ont également porté leurs efforts sur l'achat en commun : le syndicat d'achats. Grâce à ce procédé, il leur était possible de contrebalancer les demandes massives des grandes entreprises. Ils se sont constitués en association en participation, en commandite par actions, en société anonyme simple ou à capital variable, pour l'achat de tous leurs produits. L'intermédiaire pouvait ainsi être évité et les prix obtenus du producteur étaient sensiblement égaux aux prix d'achat des maisons à succursales. Mais cette pratique est très difficile à adapter et n'a pu se généraliser. Elle suppose que tous les adhérents acceptent obligatoirement les mêmes articles; or, ceci est absolument impossible : tel modèle plaît dans une région déterminée, tel autre dans une autre. L'adoption générale de ce principe aboutirait d'autre part aux mêmes conséquences que celles que nous avons signalées dans notre précédent chapitre : diminution du nombre des articles mis en vente. Enfin, s'il était appliqué de façon intégrale, il anéantirait tout esprit d'initiative chez les petits commerçants; « on ne peut conclure, écrivait M. PESCHEUX, président du Syndicat commercial d'Auxerre, que nous devons « favoriser l'achat en commun, je crois que nous ferions « de très mauvaise besogne, en entant dans cette voie. A « mon avis, cette manière d'opérer est la négation de l'es- « sence même du commerce, la suppression de l'intelli- « gence et de l'initiative individuelle. » (1)

Au lieu de procéder à l'achat en commun qui permet la réduction des prix de revient, le petit commerçant peut

(1) Lire le rapport de M. Pescheux, dans Martin-Saint-Léon, op. cit., p. 195.

avoir recours à un autre mode d'achat. Il existe certaines maisons qui se sont spécialisées dans la fourniture des petits détaillants. Elles achètent directement en usine les articles qui leur sont commandés et les livrent au prix coûtant majoré d'une commission variable. Si le commerçant a pris l'engagement de s'approvisionner exclusivement à ce fournisseur, la majoration varie ordinairement entre 3 et 5% ; si, au contraire, il ne lui passe qu'accidentellement des ordres, elle est de 10 à 15%. Ce procédé présente un avantage évident : les marchandises sont livrées à des prix particulièrement avantageux et, par là même, la concurrence des grandes maisons devient moins redoutable. Quant au fournisseur, l'opération est fructueuse pour lui, car son seul travail est de transmettre des ordres : aucune manutention, aucun transport ne sont à sa charge. Plusieurs entreprises de ce genre existent en France, citons en particulier *Paris-France*, qui réalise de cette façon une grosse partie de son chiffre d'affaires. Nous nous trouvons en somme en présence d'un intermédiaire d'un genre spécial, puisque, contrairement à la pratique courante, il n'a pas de stock et ne prélève qu'une rémunération modeste. Le succès de ce système n'a pas été cependant celui que l'on escomptait, car il comporte de nombreux inconvénients : la clause interdisant au détaillant de s'approvisionner chez un autre fournisseur est une entrave gênante à sa liberté. Par ailleurs, il suffit qu'un négociant dans un village ait accepté cette combinaison pour que les autres se refusent à y adhérer ; en effet, ils craignent, ce qui arrive fatalement, que le fournisseur étant commun, les articles soient identiquement semblables et qu'ainsi une concurrence désastreuse en résulte pour tous. Tels sont les motifs pour lesquels les petits commerçants préfèrent le plus souvent ne pas se lier complètement, quitte à subir des conditions plus onéreuses.

La fixation de prix minima a été un moyen de lutte plus heureux: tel produit nettement individualisé soit par sa forme, soit par un emballage spécial, ne peut être mis en vente au-dessous d'un prix déterminé. L'initiative de ce système vient en grande partie des fabricants; mais les unions de détaillants se sont également efforcées de le faire adopter. Ce prix de vente est calculé de manière que le détaillant puisse réaliser un bénéfice normal. De la sorte, la grande maison ne pouvant pratiquer des prix inférieurs au prix minimum, les chances de vente de chaque concurrent sont égales. Cependant, la tarification ne peut être généralisée, elle ne peut porter que sur des produits de première nécessité ou sur ceux pour lesquels le fabricant a obtenu un monopole de fait. En effet, dans toutes les autres hypothèses, il est trop aisé au producteur rival de vendre un article similaire quelque peu meilleur marché pour s'attirer la clientèle. Kohler a acquis une réputation par suite des qualités spéciales de son chocolat et il a pu ainsi imposer des prix de vente minima: la tablette de 125 grammes ne peut aujourd'hui être vendue par les épiciers moins de 2 fr. 10. Sans doute, le commerçant qui désire réaliser un plus ample bénéfice y est autorisé, mais étant donné la connaissance par le public des prix de vente minima, il risque de voir ses clients l'abandonner. En fait, dans l'alimentation, la tarification minima des produits est relativement peu courante; ce procédé est beaucoup plus employé dans la parfumerie: Gibbs, Pivert, Tokalon, O'Cap imposent tous leurs prix.

Les petits commerçants ont également essayé de lutter contre les maisons à succursales par l'adoption du système des primes qui tend à se généraliser dans le commerce libre. Jadis, les petits épiciers se contentaient de donner non pas une prime, mais un cadeau à certains clients fidèles: un éphéméride au nouvel an, un vase, un cache-pot, des

objets à effet. Puis peu à peu, ils ont pris coutume d'accorder une ristourne en nature pour des achats d'une somme minima. Enfin, se sont créées les maisons dites *maisons de primes*, telles que *Unico* à Dijon-Chalon, qui se chargent de procurer au détaillant des timbres à distribuer aux clients et les primes-cadeaux auxquelles ces timbres donnent droit. Ces entreprises autonomes sont en somme, pour le petit commerce, le service des primes des maisons à succursales. Ce moyen de défense semble être celui qui, jusqu'alors, a donné les meilleurs résultats.

Enfin, il nous faut signaler une méthode récente qui tend à se développer et pourrait peut-être donner une vitalité nouvelle au petit commerce défaillant. Certains commerçants se sont mis à ne plus vendre un seul article à la fois, mais deux, trois, quelquefois quatre ou cinq articles divers : un paquet de café et un couteau ou une glace, par exemple, ou objets d'un même genre : un démêloir, un peigne coiffeur, un peigne de poche et une peignette. Ils font un prix global qui apparaît avantageux, et le client séduit achète l'ensemble. Le plus souvent la composition de tels lots est réalisée par les fournisseurs des détaillants, mais parfois ceux-ci y procèdent eux-mêmes. Une telle pratique semble ne nécessiter que des connaissances très superficielles du commerce ; or, bien au contraire, elle suppose toute une psychologie de la clientèle et, par là même, peut donner des résultats très intéressants si elle est bien adaptée, ou échouer lamentablement.

En fait, nous estimons que le petit commerce ne peut pas lutter efficacement contre les maisons à succursales. Tous les moyens qu'il a adoptés jusqu'alors ont été sans effet, parce qu'ils sont d'une réalisation trop difficile ou ne constituent que le palliatif momentané, car la force capitaliste des grandes entreprises leur permet toujours de reprendre une nette supériorité. Les causes d'infériorité du petit dé-

taillant sont nombreuses, sa suprématie n'était assurée que parce qu'il se trouvait à proximité du client, toujours prêt à satisfaire ses demandes. Un concurrent a pu réaliser la réunion des avantages de la grande entreprise et de cet élément de succès du petit commerce. Nous croyons que la balance a commencé de pencher, que les chances de réussite sont assurées aux succursalistes, les risques de défaite certains pour la petite entreprise. C'est bien là ce dont il est possible de se rendre compte dans la réalité des choses. Sans doute, le recensement de 1921 faisait-il ressortir encore une grosse proportion de petits négociants: 89% des établissements n'employaient que de 1 à 5 salariés, mais il y a lieu de tenir compte que chaque magasin a été compté comme autonome, même s'il dépendait d'une entreprise, à condition qu'il soit situé dans une commune différente. Par conséquent, toutes les succursales ont été assimilées aux entreprises privées. La proportion des petits commerçants est en réalité beaucoup plus faible, elle diminue de jour en jour, le petit commerce se meurt. Or il doit survivre.

§ 3.— *Le petit commerce doit survivre.*

Le petit commerce doit survivre, trois principales raisons nous commandent de lui porter aide dans cette lutte terrible où ses positions sont mauvaises : la morale commerciale est d'abord mieux sauvegardée par lui que par tout autre; ensuite, sa suppression serait au point de vue économique absolument désastreuse, car elle donnerait naissance à un monopole de fait des grandes entreprises; enfin, nous estimons que son utilité sociale est de premier ordre.

Nous croyons pouvoir affirmer que le petit détaillant a une moralité commerciale supérieure à celle de tous ses concurrents. Il a le culte de son travail; ceci se conçoit

aisément, car il tient par-dessus tout à sauvegarder auprès de ses clients son honneur de commerçant. Son nom est inscrit sur sa porte, il ne veut pas le ternir par des bassesses dont il pourrait se rendre coupable dans les transactions. Sa boutique, ses rayons, ses marchandises sont à lui, il veut que son entreprise prospère et pour cela il sait qu'il est indispensable d'être d'une loyauté scrupuleuse. Cette entreprise, dont il est le patron, lui a bien souvent été transmise par ses aïeux, il y a dans les villages des familles dans lesquelles on est épicier de père en fils comme on est menuisier ou cordonnier de père en fils. La boutique est la réalisation de toutes les peines de plusieurs générations, la laisser périlcliter, c'est commettre une sorte de sacrilège, c'est vouer au néant l'œuvre paternelle. De telles raisons font que le petit détaillant, celui des villages en particulier, tient à conserver son blason sans tache et à ne pas se discréditer. Il sert sa clientèle avec une conscience parfaite, vendant parfois certains articles plus chers que la succursale, mais ceci provient d'un achat défectueux et non d'un trop grand désir de lucre.

En toute hypothèse, la qualité des produits qu'il livre est toujours irréprochable, il ne voudrait pas, sous prétexte d'écouler des marchandises anciennes, vendre des articles dont l'état de conservation est douteux. Combien de fois avons-nous pu entendre tel petit commerçant dire à son client: « Ne prenez pas ceci, j'ai peur que vous n'ayez pas satisfaction! N'achetez pas telle marque, car la qualité en est inférieure! » C'est là de la pure et simple honnêteté commerciale, dira-t-on; mais faut-il encore avoir la conscience suffisamment scrupuleuse pour l'observer.

Nous estimons que les critiques formulées sur ce point par certains sont de pures calomnies. Karl MARX, dont nous donnons ici une traduction libre, s'exprime à peu près dans ces termes pour analyser le petit commerce: « Les petits

commerçants ne sont que de petits voleurs opérant à côté des industriels qui sont les grands voleurs. Les uns et les autres doivent disparaître. » (1) Sans doute il serait possible d'objecter qu'il échet de rapprocher cette phrase du contacte et de l'interpréter à la lumière des idées de l'auteur sur le travail ; prenons alors un passage de VANDERVELDE, qui nous éclairera : « Le petit commerce est
« par excellence le refuge des éclopés du capitalisme, de
« tous ceux qui préfèrent au dur labeur de la production,
« le maigre grapillage de l'intermédiaire, ou qui, ne trou-
« vant plus un revenu suffisant dans l'industrie ou dans
« l'agriculture, éprouvent le besoin d'ajouter une corde à
« leur arc. Actuellement les épiciers ont une réputation de
« falsificateurs que d'honorables exceptions ne parvien-
« nent pas à faire oublier. Les laitiers, malgré la surveil-
« lance de la police, ne renoncent pas à baptiser leur
« lait... » (2) Il est difficile d'être plus clair. Nous nous éle-
vons en faux contre ces imputations nettement diffama-
toires et nous protestons au nom du petit commerce tout
entier. Nous croyons qu'il serait plus exact de renverser la
proposition et de dire que les petits commerçants sont d'une
honorabilité scrupuleuse, et que quelques rares exceptions
cependant contribuent à jeter un discrédit immérité sur la
corporation. Evidemment le petit commerce comporte cer-
taines brebis galeuses, comme toutes les classes sociales.

Sans doute, pour juger le petit détaillant, il ne suffit pas
de procéder à une enquête plus ou moins longue et consis-
tant le plus souvent à entrer dans divers magasins, à parler
quelques instants avec le commerçant, à engager quelques
conversations plus ou moins hâtives avec diverses person-
nes du pays et à tirer dans un ouvrage des déductions de

(1) Karl Marx : « Le capital ».

(2) Vandervelde : « Le collectivisme et l'évolution industrielle », p. 55.

cette étude superficielle. Il faut au contraire vivre avec lui, longtemps, plusieurs années même, le suivre, le voir opérer ses achats, se rendre compte de la façon dont il sert ses clients, en un mot de sa conduite en affaires. Nous avons pu personnellement observer tout cela, nous avons coudoyé durant de nombreux mois tous ces « maigres grapilleurs », et nous sommes heureux de pouvoir aujourd'hui rendre hommage, dans cet ouvrage, à leur probité et à leur moralité commerciale !

Il ne faudrait pas cependant conclure que seuls les petits commerçants sont honnêtes, que seuls ils ont le monopole de la loyauté en affaires. Nous avons dit seulement que la morale commerciale était mieux sauvegardée par eux que par tous leurs concurrents. Examinons, par exemple, la façon dont travaille un gérant. Un gérant est un employé responsable; c'est un employé, par conséquent, il est exposé à se voir congédié par sa maison, ou à être changé de succursale selon ses aptitudes; on lui confiera la gérance d'une maison de vente plus importante s'il se révèle habile, ou plus petite, selon ses qualités commerciales. Par conséquent son attaché au village est très fine, il n'a pas un intérêt évident à faire des efforts pour accroître sa clientèle ou à conserver celle qu'il a. De plus, il reçoit les marchandises en dépôt et est responsable de leur conservation. Par là même afin d'éviter un déficit à l'inventaire de sortie, il sera tenté d'écouler toutes les marchandises, qu'elles soient bonnes ou mauvaises. Nous ne voulons pas dire qu'il se rend coupable de tromperie punissable, mais il a moins de scrupules à vendre par exemple des produits anciens. Peu lui importe l'opinion du client, ce qu'il désire avant tout c'est qu'en fin de gérance il n'ait pas de déficit. L'état même de gérant est la cause d'une observation moins stricte des règles de morale commerciale.

Du point de vue économique, il nous apparaît plus indis-

pensable encore de sauvegarder le petit commerce. Eliminer toute cette classe sociale nombreuse, c'est créer, au profit des grandes entreprises, un monopole de fait extrêmement dangereux. Nous aurons à revenir de façon détaillée sur les conséquences de cette situation: élévation des prix, avènement des prix de monopole. Nous pouvons dès aujourd'hui noter une évolution des maisons à succursales dans ce sens, partout où la concurrence a disparu. Les petits détaillants sont encore un frein puissant aux élévations des tarifs succursalistes; leur seule présence impose l'observation de prix modérés, et nous avons pu constater que dans les villages où il n'y avait pas de concurrent, la hausse faisait immédiatement son apparition. Il sera sans doute possible d'objecter que même après la suppression du petit commerce, la concurrence subsistera entre les grandes entreprises et qu'en toute hypothèse la concurrence potentielle pourra toujours réapparaître en cas d'exagération des prix. Lisons M. MARTIN-SAINT-LÉON: « Sans doute
« les avocats des grands magasins font observer qu'entre
« ces établissements subsiste toujours la concurrence. Cette
« concurrence est beaucoup moins intense qu'on ne veut
« bien le dire, et tout porte à croire qu'il existe entre les
« directeurs des grands magasins, ou du moins entre cer-
« tains d'entre eux, des ententes tacites en vue d'éviter les
« sous-offres et la dépréciation des prix. En tout cas,
« l'exemple des Etats-Unis doit être pour l'Europe un aver-
« tissement. Les trusts américains, protégés par le tarif
« douanier, ont, dans la plupart des industries, à peu près
« supprimé la concurrence; il s'en est suivi un renchéris-
« sement général des prix, renchérissement qui, pour cer-
« taines denrées, comme la viande, a atteint des propor-
« tions phénoménales. Quelle assurance avons-nous
« qu'après l'écrasement du petit commerce, quelque
« colossale société capitaliste à l'américaine, ne trusterà

« pas nos grands magasins, et, assurée de son approvision-
« nement par de longs traités avec des fabricants ou fabri-
« quant elle-même, ne mettra pas en banque les milliards
« nécessaires pour ruiner, pour absorber les maisons indé-
« pendantes ? Si elle y réussissait, le marché français de-
« viendrait sa propriété, sa chose. Et que l'on n'objecte
« pas la concurrence potentielle qui pourrait se réveiller
« en cas d'exagération des prix ; un trust qui a pour lui la
« possession d'état voit venir de loin un ennemi. Au besoin
« il baisse momentanément ses prix pour les relever après
« la victoire, le public paie les frais de la guerre. En
« admettant qu'un tel trust fût impossible, il faudra tou-
« jours compter avec les accords discrets, les combinaisons
« secrètes qui se noueront entre quelques colossales socié-
« tés maîtresses du marché. » (1) Ce que l'auteur écrivait
en 1919 pour les grands magasins, nous pouvons l'étendre
aux maisons à succursales ; comme lui nous sommes
convaincu que des traités, des conventions secrètes exis-
tent entre toutes les grandes entreprises ; comme lui, nous
avons la certitude que le monopole de fait de ces sociétés
serait pour le consommateur un mal social terrible et incu-
rable.

Constatons ce qui existe dès aujourd'hui : les succursa-
listes se livrent-ils une concurrence sérieuse ? Nous croyons
pouvoir affirmer qu'il n'en est rien : le secteur de chaque
maison est en général différent ; si parfois dans un même
village existent des succursales de plusieurs entreprises,
elles ne sont jamais établies côte à côte. A Saint-Julien-sur-
Reyssouze, dans le département de l'Ain, par exemple,
existent une succursale du Casino et une de la Société Eco-
nomique d'Alimentation à Lyon ; elles sont établies chacune

(1) Martin-Saint-Léon, *op. cit.*, p. 100.

à une extrémité de la grand'rue, par conséquent ne font pas appel à la même clientèle. La seconde, de création récente, a été installée à proximité d'un petit épicier qui approvisionnait les habitants de la partie nord du village. C'est donc bien là encore une réalisation de la théorie du front unique contre la concurrence.

D'autre part, il y a lieu de craindre l'apparition du système, que nous n'hésitons pas à qualifier de plus ou moins honnête, consistant dans les *succursales déguisées* (1). Une même entreprise crée deux séries de maisons de vente sous deux firmes différentes; dans un même village, elle établit une succursale de chaque firme et impose à chacune des prix de vente différents. L'une vend par exemple le sucre meilleur marché que l'autre, celle-ci le café à un prix plus avantageux que celle-là. Le client achètera donc chez chacune les articles qu'elle livre aux conditions les meilleures; mais peu importe pour l'entreprise. Ce moyen de se faire concurrence à soi-même est très avantageux, car la moyenne des prix est élevée. Il nous faut éviter de tels abus, il faut parer à l'avènement des prix de monopole, il faut sauver le petit commerce.

Mais c'est enfin, au point de vue social surtout que nous croyons devoir désirer son salut. La masse des petits détaillants est un élément de stabilité sociale et, à notre avis, un des principaux obstacles aux progrès du socialisme et du collectivisme. Le petit commerçant ne peut pas, sous peine de suppression intégrale, donner son adhésion au parti socialiste; il est, il ne doit pas l'oublier, un capitaliste. Son magasin, ses rayons, son comptoir, ses marchandises, sa clientèle sont sa propriété, sa chose, son bien. On a pu dire que pour le paysan la patrie était concrétisée par son

(1) Voir P. Moride, op. cit., p. 183 et suiv.

champ, sa ferme et son bétail, pour le petit commerçant sa boutique est une partie de sa patrie. Détachons-le de tout ce qui lui appartient et nous en ferons un individu sans aucun lien qui le retienne au sol, sans rien qui matérialise pour lui l'idée de patrie. Le gérant n'a aucun objet en propre, tout est la propriété de la firme, il est un salarié, rien ne le stimule sinon sa commission. Il peut être congédié après un bref préavis, il peut être changé de succursale; employé, n'ayant pour tout avoir que son cautionnement, il n'a aucun intérêt à défendre la propriété individuelle, car aucune attache ne le lie au régime capitaliste. Il est vraiment décevant de lire dans certaines brochures succursalistes: « Les gérants se considèrent comme constituant entre la classe bourgeoise et le salariat, une « catégorie d'individus indépendants, résolument décidés « à conserver cette indépendance, et par suite à faire front « à toutes les influences collectivistes. » (1) Cette proposition est un véritable leurre, si nous voulons lutter contre de pareilles tendances qui sont, il faut bien le reconnaître, dans le sens de l'évolution ouvrière, ce n'est pas de créer une classe de demi-salariés, mais c'est avant tout, de sauvegarder la petite propriété sous toutes ses formes et en particulier sous la forme commerciale de la petite entreprise. Nous voyons dans l'extension du mode succursaliste un véritable péril social auquel nous devons parer; dans les périodes troublées que nous vivons, alors que le socialisme avance à grands pas, il nous faut craindre de le voir gagner du terrain dans le petit commerce, il est indispensable et urgent d'éviter l'assimilation complète du détaillant au salarié.

Au triple point de vue moral, économique et social, la

(1) Rapport de la 4^e commission, déjà cité, p. 4.

ruine du petit commerce est donc désastreuse, le consommateur et le pays lui-même ont un intérêt évident à ce qu'il survive à l'offensive dirigée contre lui par les grandes maisons à succursales multiples.

*
**

Le petit commerce court à sa perte, or il doit survivre. Les moyens de lutte dont il dispose sont insuffisants et en tous cas inaptes à lui assurer le succès. Quels procédés doit-il donc employer? Le remède qui le sauvera ne peut pas venir de lui, tous les perfectionnements qu'il pourrait apporter à son organisation ne seront que des mesures de détail; il a une impossibilité fonctionnelle d'égaler son plus redoutable concurrent: les maisons à succursales.

Si nous voulons le sauver, et c'est à notre avis un devoir pour nous, il faut employer des moyens autres, moyens simplistes, dira-t-on, mais seuls moyens efficaces: il y a lieu pour l'Etat d'intervenir et d'édicter des mesures contre les grandes entreprises. « Il s'agit de frapper les concurrents » des petites exploitations, et l'on se tourne pour cela vers « l'homme au gros bâton », écrivait M. TRUCHY (1). Soit, ce sont des mesures fiscales que nous préconisons, nous les préciserons dans notre troisième partie. Est-ce aller à l'encontre du progrès? M. TRUCHY le croit: « Ce qui va à l'encontre du progrès c'est que l'Etat entrave par des mesures de brutalités fiscales, ou par des prohibitions avouées ou déguisées, le développement des grandes entreprises, parce que la grande entreprise est une forme supérieure d'organisation. » (2) Nous acceptons cette dernière proposition sous les plus expresses réserves, mais

(1) Truchy, op. cit., p. 263.

(2) Même référence, p. 264.

nous prétendons qu'en entravant le développement des maisons à succursales, nous n'allons pas à l'encontre du progrès, car nous estimons qu'au triple point de vue que nous avons examiné, et au point de vue social en particulier, elles constituent un danger, un nouveau pas effectué dans le sens de la socialisation. Nous ne voulons pas tomber dans une démagogie critiquable, mais en défendant le petit commerce, nous croyons seulement accomplir un devoir social.

Nous ne voulons pas être non plus de ceux à qui les moyens sont indifférents pour atteindre leurs fins ; nous aurons à examiner toute la législation fiscale qui régit les maisons à succursales, nous nous rendrons compte qu'elles bénéficient d'exemptions directes ou indirectes, nombreuses et injustifiables ; c'est contre elles seulement que nous nous élèverons. Nous demanderons uniquement la suppression de ces privilèges de fait ou de droit dont elles jouissent, et ceci aura pour résultat de rétablir l'égalité devant les charges publiques, égalité qui doit être le principe de toute législation fiscale organisée selon les principes de justice et d'équité.

Ces mesures, que nous solliciterons instamment, permettront au petit commerce de soutenir la concurrence ; il pourra subsister, concurremment avec les maisons à succursales dont nous nous défendons de réclamer la suppression. Il ne faut pas qu'un jour nous puissions voir disparaître complètement la classe sociale des petits détaillants, de ceux qu'Honoré de BALZAC a personnifiés dans *César Birotteau*, qu'il qualifiait de « martyr de la probité commerciale à décorer de la palme éternelle ». (1)

(1) Honoré de Balzac : « César Birotteau », Nelson, 1926, p. 376.

CHAPITRE III

La suppression de l'intermédiaire

Les intermédiaires entre le producteur et le consommateur sont nombreux. Par combien de mains les marchandises passent-elles avant d'arriver à celui qui les consommera ? Après sa fabrication, l'objet brut est souvent transformé, il reçoit une présentation spéciale, il est ensuite, par le moyen de représentants ou voyageurs de commerce, vendu à un négociant en gros ou en demi-gros, qui le distribue, lui aussi, grâce à ses représentants, aux petits détaillants auxquels le consommateur achète enfin. Tel est le processus normal de la transmission des produits depuis la production jusqu'à l'achat final. Bien souvent, d'autres individus viennent encore s'interposer. L'*intermédiaire* est, au sens large, toute personne qui n'est ni producteur, ni consommateur ; les petits commerçants détaillants, les distributeurs sont donc des intermédiaires. Mais, dans une acception plus étroite du terme, on désigne ainsi : le grossiste, marchand en gros ou en demi-gros, commissionnaire et le représentant ou voyageur de commerce.

Les distributeurs ont été violemment attaqués, mais les critiques les plus vives ont toujours été dirigées contre les intermédiaires *stricto sensu*. On les a comparés à un fléau

social, à des parasites dont la société devrait se libérer. Leurs ennemis les plus acharnés sont les socialistes qui ne veulent considérer comme utile que la fonction production. Le rôle de l'intermédiaire se borne, pour eux, à prélever sur le consommateur un bénéfice indu, car ils ne rendent aucun service. Nous aurons à analyser si véritablement ils sont, au point de vue économique et social, complètement inutiles.

Dans la réalité des choses, nous voyons chaque jour la théorie de la vente directe du producteur au consommateur faire de nouveaux adeptes. De plus en plus fréquemment, nous lisons dans les journaux les réclames des grandes maisons portant en lettres grasses: « *Directement du producteur au consommateur.* » Allons-nous au ciné ? Nous voyons à l'entr'acte passer un film-réclame des Galeries Barbès, vantant les mérites de ce nouveau système. Sous les yeux du public séduit, diverses vues défilent, elles représentent la fabrication du meuble depuis la coupe de l'arbre jusqu'à la livraison au magasin et, immédiatement après, la vente au client. Il est incontestable que, de jour en jour, le nombre des intermédiaires diminue.

Parmi les partisans les plus fervents de la vente directe, nous trouvons évidemment les succursalistes. Ils sont amenés à sacrifier l'intermédiaire, non pour des raisons sociales, mais uniquement pour des causes économiques : leur théorie de la réduction des prix de revient les conduit normalement à une intégration de plus en plus poussée qui doit entraîner obligatoirement la suppression des grossistes, des commissionnaires et des représentants.

§ 1. — *La suppression de l'intermédiaire.*

Dans cette étude, il convient de distinguer deux catégories très nettes d'intermédiaires : le grossiste et le commis-

sionnaire d'une part, le représentant d'autre part. En effet, si leur fonction sociale est identique, leur rôle dans la distribution est totalement différent. D'autre part, s'il est possible aux grandes maisons à succursales de se passer aisément des uns, il leur est encore difficile de ne point avoir recours aux autres.

Le commissionnaire, le commerçant en gros ou en demi-gros, que nous désignerons par le terme générique de *grossiste*, a pour rôle d'acheter en grandes quantités, directement chez le producteur, et de revendre ensuite par petites fractions aux détaillants. Il lui arrive parfois, afin d'éviter l'immobilisation de capitaux trop importants, sans être certain des possibilités d'écoulement, de prospecter sa clientèle six ou huit mois à l'avance, afin d'être très documenté sur les débouchés éventuels qu'il peut avoir. Ses fournisseurs ne se trouvent pas uniquement à la métropole, il en a aux colonies et à l'étranger ; il commande par wagons complets, circulant en transit ou par bateau. Le petit commerçant qui ne peut acheter par grande quantité obtient grâce à ces intermédiaires un choix de tous les articles dont il a besoin. Sans lui, bien souvent, il serait privé de beaucoup de modèles.

Autrefois très nombreux, les grossistes disparaissent de jour en jour : insuffisance des commandes, suppression partielle déjà des petits détaillants, certains sont acculés à la faillite, nous pourrions, à ce propos, citer de multiples exemples ; d'autres transforment leur entreprise, alors qu'il en est temps encore. Dans certaines branches de commerce, leurs affaires sont encore prospères : le mercier en gros, le commissionnaire d'objets d'exportation, maintiennent leur chiffre à peu près constant ; mais, dans l'alimentation, le grossiste a presque complètement disparu. L'épicier en gros n'existe à peu près plus. Son magasin était ordinairement établi dans un chef-lieu d'arrondissement, ses voyageurs

visitaient les épiciers de campagne à date fixe : tous les quinze jours ou tous les mois; les *placiers* recueillaient les commandes des commerçants installés dans le lieu du siège de la maison. Les jours de marchés, il était possible de voir tous les petits détaillants arriver le matin par les trains de huit ou dix heures tout exprès pour se réapprovisionner chez lui, et le soir, à l'heure du départ, de nombreux colis étaient portés en gare par le livreur aux clients de la journée. Aujourd'hui, c'en est fini; dans l'alimentation, l'intermédiaire n'existe presque plus.

Cette suppression a sans aucun doute pour cause l'extension des grandes maisons à succursales multiples. En sapant le petit commerce, elles ont annihilé la clientèle du grossiste. Elles-mêmes peuvent se passer de lui, car leurs ressources considérables leur donnent une force égale, sinon supérieure à la sienne. Au même titre, elles peuvent acheter au producteur et même, nous l'avons vu, elles se passent de celui-ci en se livrant à la fabrication.

Ainsi l'épicier en gros n'a plus aucune raison de subsister, petit à petit toutes ces entreprises, autrefois prospères, se sont évanouies: l'une a fait faillite, l'autre a disparu, une autre a été rachetée par la société à établissements multiples. Il est à craindre que d'ici quelques années, tous les grossistes ne soient contraints de suivre la même marche rétrograde et ne soient évincés de la même façon.

Les représentants n'ont pas encore été aussi violemment menacés. Certains ont aujourd'hui même des situations enviables. Leur rôle consiste à passer avec une entreprise un contrat pour la vente des produits. Il y a donc des représentants des industriels et des représentants des commerçants. Ils sollicitent les commandes du client partout où il se trouve et sont par là même contraints d'aller au-devant de lui. Les nombreux déplacements qu'ils effectuent les ont fait nommer communément *voyageurs*. Selon leur mode de

rémunération, ils sont dits *en titre* ou *à la commission*. Les voyageurs en titre sont ceux qui ne sont attachés qu'à une seule maison; leur contrat leur interdit de prendre la représentation de plusieurs entreprises; leur salaire consiste en une somme déterminée qui leur est versée chaque mois, quelquefois le patron y joint un petit pourcentage sur le chiffre d'affaires réalisé ou sur les bénéfices, afin de les encourager à développer leur activité. Leurs frais de route: moyens de locomotion, frais d'hôtel, leur sont en outre intégralement remboursés sur justification, à moins qu'une somme forfaitaire ne leur soit allouée. Les voyageurs en titre sont très nombreux dans l'alimentation, car cette branche comporte des marques très répandues qui permettent aux représentants de réaliser un chiffre suffisant pour les faire vivre. Le voyageur à la commission est au contraire rémunéré par un simple pourcentage sur les ventes effectuées; il a toute liberté pour engager ses services auprès d'autres entreprises sous réserve qu'elles ne soient pas concurrentes; ses frais de voyage sont entièrement à sa charge, le patron ne prenant aucun engagement vis-à-vis de lui. On les rencontre particulièrement dans les branches d'industries secondaires, la vente des articles d'une seule maison n'assure pas au représentant un salaire suffisant. Ce second mode, devenu très fréquent depuis la guerre, tend à se généraliser, les patrons y trouvent un avantage appréciable, car ils n'encourent aucun risque.

Les voyageurs reçoivent de leur maison un échantillon de chaque article, dont l'ensemble constitue une collection; des tarifs indiquant les conditions de vente leur sont remis; un secteur leur est enfin affecté. Ils visitent la clientèle, lui montrent la collection, s'efforcent par d'habiles arguments d'accroître l'importance des commandes, soit en faisant forcer les quantités, soit en incitant à l'achat de nouveaux objets. Le représentant est très utile tant au vendeur qu'à

l'acheteur : il développe le chiffre de l'un et permet à l'autre de faire des commandes plus réfléchies et mieux en connaissance de cause, parce qu'il voit les échantillons et peut discuter les prix, sans se déplacer.

Le représentant est un intermédiaire; qu'il soit rémunéré par un traitement fixe ou un pourcentage sur le chiffre d'affaires, il grève toujours le prix des produits dont il a la vente. Il est donc dans la logique de la théorie succursaliste de les éliminer. Signalons tout de suite que le commissionnaire disparaissant, ses voyageurs ont été contraints de le suivre. Quant aux représentants des producteurs, ceux des entreprises auprès desquelles les maisons à succursales s'approvisionnent, ils existent encore. Cependant, leur étoile commence à pâlir, tandis que leurs peines se multiplient. Ils n'ont pas été jusqu'alors l'objet de violentes attaques, mais l'offensive se prépare contre eux.

Ceux dont la situation est restée la meilleure sont les représentants des producteurs fabriquant de très nombreux articles: le voyageur en mercerie, le voyageur en bonneterie. L'acheteur ne peut pas donner ses commandes sans voir, d'autant que chaque année les modèles changent et des nouveautés sortent. Pour ne pas effectuer un déplacement, il est contraint de passer par l'intermédiaire voyageur qui lui présente la collection du jour. Au contraire, les représentants des grandes marques ne font presque plus aucune affaire avec les grandes entreprises, car les références et les prix étant connus, l'acheteur peut sans difficulté passer son ordre directement au producteur.

Les succursalistes se sont efforcés de ne pas trop souffrir de la nécessité de passer par certains représentants. L'importance de leurs ordres et le nombre d'offres de services qui leur sont faites chaque jour ont été pour eux des moyens de les pressurer. Pour accorder leur préférence à l'un des sollicitants, tous désireux d'emporter la grosse

commande, l'acheteur exige l'application des tarifs les plus avantageux, et même parfois une remise supplémentaire. C'est dans cette hypothèse que, bien souvent, le voyageur est amené à sacrifier une partie de sa propre commission pour obtenir la note. Si la réussite couronne l'effort, il n'y a que demi-mal, car le bénéfice net compense la peine, il ne faut pas plus de temps pour prendre un ordre de 1.000 douzaines que pour un de 10. Mais parfois toutes les concessions consenties n'ont même pas pour résultat d'être *référéncé*. Le voyageur subit alors une perte certaine: il a passé un temps précieux avant d'être reçu par l'acheteur d'une grande maison, il a rempli de nombreuses formalités, parfois même il a dû recourir à certains procédés inavoués, mais indispensables pour parvenir jusqu'à lui: le cadeau adroitement présenté à un chef de rayon ou à un directeur, etc., etc... Ce sont là autant de frais engagés. D'autres fois, ironie des choses, alors que le représentant est parvenu, au prix du travail et des sacrifices que nous venons de mentionner, à être *référéncé*, l'acheteur passe son ordre directement à la maison, si bien que le véritable effort ne reçoit pas une juste rémunération. « Nous savons les longues
« attentes pour présenter nos collections, toutes les forma-
« lités à remplir, parfois même certaines *combines*, les
« conditions trop dures qu'on accepte la mort dans
« l'âme. » (1)

Telle est au point de vue de l'intermédiaire, la conséquence de l'extension des grandes entreprises et en particulier des maisons à succursales multiples. Est-elle véritablement un résultat heureux, pouvons-nous sans réserve donner notre adhésion à la théorie de la vente directe ?

(1) Journal des placiers et placières, déjà cité.

§ 2. — *Conséquences de la suppression de l'intermédiaire.*

Cette suppression entraîne des conséquences économiques et des conséquences sociales, certaines sont bonnes, d'autres pourront apparaître regrettables.

Au point de vue économique, la disparition des intermédiaires comporte un avantage certain : la diminution des prix de revient et par là même celle des prix de vente. Les marchandises ne seraient plus grevées des prélèvements opérés par les grossistes et les représentants pour leur rémunération; par conséquent le consommateur bénéficierait théoriquement de cette différence sous la forme d'une diminution des prix d'achat. Les maisons à succursales, qui achètent directement, doivent donc forcément vendre meilleur marché que le petit détaillant; nous verrons ce qu'il en est en pratique, mais quoi qu'il en soit une telle possibilité existe. Cet avantage économique, certain, indiscutable, est la raison unique du succès de la théorie de la vente directe.

Toute médaille comporte un revers; si la suppression de l'intermédiaire est souhaitable par certains côtés, n'entraîne-t-elle pas, par d'autres, des inconvénients ? Sans doute sera-t-on peut-être un peu surpris de nous voir défendre ici l'intermédiaire, cet inutile ? Nous croyons cependant qu'il rend au point de vue économique des services suffisamment importants pour que nous les soulignons. Et tout d'abord, il est, il nous semble, un des agents les plus actifs du développement de la consommation. Bien souvent, le producteur n'a aucune qualité commerciale : il étudie ses modèles, les fabrique et attend la commande. Quel est celui qui vend vraiment, celui qui, par son affabilité, sa pratique des affaires, son tact, sa science commerciale en un mot, provoque les ordres et en accroît l'import-

tance, sinon le représentant ? Chez qui trouvons-nous les employés les plus habiles et les plus compétents, sinon chez l'intermédiaire ? Tel client croit avoir passé un ordre moyen et a la désagréable surprise de recevoir des quantités beaucoup plus considérables, il vérifie le double de son ordre d'achat : il a bien effectivement commandé les marchandises reçues. Ce stock, parfois trop important, pour son débit normal, l'incite à développer son activité pour trouver des débouchés. De la sorte, la consommation se développe.

Quel est le plus habile propagateur des nouveautés ? L'envoi de prospectus ne charme pas toujours, l'acheteur ne se rend pas compte. Un voyageur se présente, il montre le nouvel objet, en détaille toutes les qualités, tous les avantages ; l'acheteur voit, apprécie, achète. Combien d'articles fantaisie ont été acclimatés auprès du public par suite du dévouement et de l'acharnement que les intermédiaires ont mis à les lancer ?

En supprimant ces agents très actifs du développement de la consommation, ne nous exposons-nous pas à voir les crises périodiques de surproduction prendre une ampleur plus grande ? Le consommateur n'aura-t-il pas à souffrir de cette élimination et surtout le commerce ne verra-t-il pas disparaître cette activité, ce bel esprit d'initiative dont ont toujours fait preuve ces hommes au rôle sans doute secondaire, mais en réalité très utile ?

Au point de vue social, par ailleurs, les intermédiaires constituent aussi un élément stable ; le grossiste possède un stock de marchandises parfois fort important et est par là même très attaché aux idées conservatrices. Le représentant a lui aussi une propriété : celle de sa carte de représentation. La coutume s'est en effet établie de vendre le droit à représentation d'une maison. Les candidats voyageurs étant plus nombreux que les cartes à prendre, le prix

d'achat est parfois fort élevé. Il varie d'autre part selon l'importance du chiffre d'affaires effectué. La possession d'une carte constitue une sorte de capital, puisqu'il suffira à l'individu de travailler pour obtenir des commandes et par là même une rémunération. C'est en somme une sorte de propriété incorporelle. Supprimer tous ces petits capitalistes : grossistes et représentants, c'est accroître le nombre des salariés et avancer la venue du socialisme.

Il nous est alors permis de nous poser la question de savoir si tous les inconvénients que comporterait leur élimination complète seraient bien compensés par l'avantage économique que nous avons signalé. Sans vouloir nous prononcer de façon catégorique sur ce point, car en pareille matière il convient d'être très circonspect, nous croyons qu'il n'y aurait pas grand préjudice à conserver nombre d'intermédiaires. Nous ne voulons pas évidemment parler de tous ceux qui, surtout après guerre, se sont improvisés grossistes ou représentants et dont le seul but a été de recueillir des bénéfices considérables, mais au contraire de ceux d'avant guerre, merciers en gros, épiciers en gros, fiers de pouvoir inscrire sur leur devanture : « Maison fondée en 1850 ou 1860. » Leur probité commerciale leur a fait acquérir la considération de tous leurs clients. Leurs bénéfices ont toujours été assez restreints, variant entre 10 et 15%, et si certains sont aujourd'hui à la tête d'un patrimoine important, cela tient au chiffre d'affaires élevé réalisé par eux et non à une exagération de leurs profits. Leur existence, au simple point de vue augmentation des prix est-elle donc si nuisible à l'intérêt du consommateur ? Et si celui-ci subit quelque préjudice, les nombreux services rendus ne suffisent-ils pas à le réparer ? A notre avis, certains intermédiaires seulement devraient être supprimés : ceux dont les connaissances commerciales sont par trop imparfaites et qui se sont établis lors d'une période de

prospérité, croyant que, pour être commerçant, il suffit d'acheter n'importe quoi pour le vendre à n'importe quel prix. Les autres devraient être conservés, ils nous semblent indispensables à la bonne marche de la distribution. Cette sélection entre intermédiaires utiles et inutiles se fait d'ailleurs d'elle-même, il est bien rare que lors de chaque crise périodique, nous ne voyions pas disparaître ceux qui n'ont pas les aptitudes et la capacité nécessaires.

*
**

Sans qu'il soit besoin de recourir à ces considérations générales, nous constatons une utilité beaucoup plus immédiate de l'intermédiaire. Le salut du petit commerce nous a paru souhaitable; si vraiment nous le désirons, il est absolument indispensable que, du même coup, nous luttons contre la suppression des grossistes et des représentants. Sans eux, en effet, le détaillant ne peut pas subsister: il ne peut pas s'approvisionner chez le producteur, car ses achats n'ont pas l'importance nécessaire; chez le commissionnaire, au contraire, il peut commander les quantités qu'il lui plaît, voire une unité de chaque article. Par ce moyen, il se procure des assortiments relativement suffisants, et c'est ce qui fait sa force. Le représentant met le petit détaillant au courant de toutes les nouveautés, il le conseille dans ses achats, lui indique les bons modèles, car il existe un grand nombre de voyageurs qui se feraient un scrupule de tromper leur acheteur ou de lui vendre plus qu'il n'a besoin ou ne peut écouler.

Nous nous trouvons en vacances dans un petit village; désirons-nous quelque objet qui, sans être de vente très courante, se trouve aisément dans les grands magasins des villes? Nous entrons sans conviction dans la boutique de

l'épicier: il tire immédiatement d'un de ses rayons une boîte contenant un assortiment de chaque modèle de l'article désiré. A notre grande surprise, nous sortons ayant acquis exactement ce que nous souhaitions. A qui le devons-nous, qui a permis la satisfaction de notre besoin? L'intermédiaire, le grossiste, le représentant. Nous avons payé dix sous plus cher qu'en ville, dix sous plus cher qu'au grand magasin ! Est-ce là un véritable mal social ?

CHAPITRE IV

L'exploitation du consommateur dans un avenir prochain

Eviction du producteur, suppression du petit commerce, élimination de l'intermédiaire, nous ont apparu déjà comme des conséquences néfastes de l'extension des grandes maisons à succursales multiples. Ce sont là sans doute questions importantes et qui méritent de retenir notre attention, mais, dans une étude strictement économique, politique et sentiment doivent être relégués au second plan. Nous devons, pour répondre à la question que nous nous étions posée: les maisons à succursales doivent-elles être encouragées ou entravées dans leur développement, tenir compte surtout et presque exclusivement de la répercussion et de l'influence exercée par ces organismes sur le marché, c'est-à-dire sur le consommateur. Il est en effet, au point de vue économique, le personnage d'avant-scène: on peut être industriel, commerçant, artisan, avocat ou juge, tous nous sommes des consommateurs.

L'étude des conséquences de l'extension du mode succursaliste par rapport au consommateur sera donc capitale; si les résultats auxquels nous aboutirons ou que nous cons-

taterons sont favorables, nous pourrons sans réserve lui donner notre adhésion, car il ne faut pas, à notre avis, hésiter à sacrifier quelques intérêts particuliers à l'intérêt général. Petits commerçants, vous êtes éminemment respectables, mais vous êtes une cause du maintien du coût de la vie à un niveau élevé ! Intermédiaires, nous reconnaissons volontiers tous les services que vous pouvez rendre, mais un intérêt supérieur nous contraint à vous sacrifier, vous êtes une lourde charge pour le consommateur ! Si, au contraire, ces conséquences nous apparaissent fâcheuses, toutes celles que nous avons déjà étudiées seront autant d'arguments supplémentaires pour affirmer qu'il est indispensable d'enrayer le péril grandissant.

Notre examen portera sur deux points, les deux seuls qui intéressent le consommateur : prix, qualité. Son intérêt veut en effet qu'il achète les meilleurs produits aux prix les plus bas. Si notre étude nous prouve que les succursalistes mettent en pratique ce qu'ils proclament, ils ont réalisé l'idéal de la vente : celle du meilleur pour le moins cher ! C'est en effet la maxime que nous avons entendue proclamer de tous côtés comme étant celle des maisons à succursales, lors de leur premier congrès international. Dans toutes leurs brochures, nous pouvons la voir insérée. Leurs dirigeants se rendent bien compte que là se trouve la pierre angulaire, celle qui supporte tout l'édifice, celle qui, si elle manque, entraînera la chute de tout le système, ou qui, si elle résiste, permettra l'édification sur les bases premières du solide et immense building dont ils rêvent la réalisation.

Qu'en est-il dans la réalité des choses ? Leurs prix sont-ils les plus bas pratiqués sur le marché, la qualité de leurs produits est-elle la meilleure qui soit donnée aux consommateurs ? Nous allons l'étudier, nous décrirons ce qui existe aujourd'hui. Mais, comme en matière économique il ne suffit pas de voir, nous nous permettrons de prévoir, nous

déduirons les conséquences logiques que les principes admis doivent normalement entraîner dans l'avenir, et ce sera alors à l'Etat de pourvoir le cas échéant.

§ 1. — *Aujourd'hui.*

Si quelqu'un se hasardait de dire que l'intérêt du consommateur est de s'approvisionner chez le commerçant libre, que, malgré les apparences, il réalise un bénéfice en agissant ainsi, il serait immédiatement considéré comme dément et l'on ne manquerait pas de vanter, avec force arguments, les maisons à succursales qui vendent meilleur marché que partout ailleurs et accordent, sous la forme de timbres, un escompte supplémentaire à tous leurs clients.

Pendant, dès 1905, les socialistes, qui ne voyaient peut-être pas encore tout le parti qu'ils peuvent tirer d'une pareille institution, soulignaient en termes assez violents, quelques abus auxquels ce nouveau système donnait lieu. C'est ainsi que nous lisons les remarques suivantes dans le compte rendu du 5^e Congrès de la Coopération socialiste, tenu à Nantes en avril 1905: « Dans l'Est, le développement des Familistères n'est que la combinaison d'épiciers, droguistes, qui, pour écouler leurs stocks, montent des boutiques dans chaque localité, y mettent un gérant avec cautionnement pour parer aux pertes. Ces maisons se servent de trucs, d'attrape-nigauds, en sacrifiant quelques articles pour attraper la ménagère. » Et le rédacteur ajoutait: « Cela permet de passer, avec d'énormes bénéfices, les alcools, source d'empoisonnement du prolétariat. » (1)

Nous n'insisterons pas sur cette dernière proposition,

(1) Compte rendu du 5^e Congrès de la coopération socialiste (Nantes, avril 1905).

mais les socialistes de 1905 ont eu, à notre avis, une idée tout à fait exacte de la tactique succursaliste, qui se résume en fait en deux points: le *cut price* et la prime.

Il est indiscutable que certains produits sont vendus meilleur marché par les maisons à succursales que par tous leurs concurrents. Des enquêtes auxquelles nous avons pu nous livrer, ce fait ressort de la façon la plus nette: sucre, café, pâtes et autres articles de première nécessité, sont mis en vente à des prix qui, pour employer une expression très usuelle dans le commerce, défient toute concurrence. Mais quels sont ces produits spécialement bon marché, sont-ils nombreux? Nous avons pu constater qu'ils sont très limités et constituent presque uniquement des objets de consommation courante. C'est bien là une application, en France, du système américain du *cut price*. Sous sa forme générique, il consiste à consentir un rabais au consommateur sur tous les produits indispensables à la vie. Ce procédé est fort utile pour attirer la clientèle, il permet à la maison qui l'adopte de se créer une grande popularité auprès du public. De la sorte, les maisons à succursales donnent une apparence de vérité aux devises qu'elles font leurs, telles que: « A panier lourd, dépense légère », devises de la Société Economique d'Alimentation à Lyon.

Le système des primes que nous avons déjà décrit en détail est, lui aussi, un puissant attrait pour la clientèle. Il est très séduisant, nous devons le reconnaître, de s'entendre dire que, par le fait de se servir habituellement chez tel commerçant, on obtiendra, sans bourse délier, tel objet de luxe. Il suffit de recueillir un certain nombre de timbres, accordés sur tout achat. Plus on achète, plus vite l'objet-prime est acquis, plus vite l'intérieur de la ménagère s'enrichit, sans dépense apparente, d'une travailleuse, d'un cache-pot, d'une jardinière, ou de tous autres objets. Les cadeaux-primes sont, en effet, presque toujours des articles

fantaisie et en tout cas non indispensables au consommateur. Notons à ce propos que le système américain des primes-empaquetage nous apparaît préférable: la réunion de 10, 20 ou 25 paquetages de tel ou tel article donne droit à cet article lui-même: l'acquisition de 20 sacs à café d'une livre donnera droit par exemple à une livre de café, suivant les conditions préétablies.

Telles sont les deux pratiques qui ont été les causes principales du succès des maisons à succursales auprès du consommateur. Sans discuter ces faits matériels qui passent aux yeux du public pour révélateurs de leur façon d'agir, nous devons analyser la raison d'être de ces concessions et nous efforcer de discerner si, par d'autres côtés ou par des pratiques subtiles, les succursalistes ne récupèrent pas d'une part ce qu'ils perdent de l'autre. Il nous faut examiner si même ces avantages dont nous constatons la matérialité ne sont pas *in re ipsa* une simple apparence de concession. Nous devons en effet poser le problème tel qu'il se présente: les succursalistes sont des commerçants, ce sont des capitalistes, ils doivent donc réaliser des bénéfices, or ils vendent certains articles à des prix extraordinaires de bon marché et accordent même à leurs clients des cadeaux que l'on pourrait assimiler à un escompte, comment réalisent-ils un pareil prodige? Signalons tout de suite ce fait assez caractéristique que les produits particulièrement avantageux ne donnent pas droit aux timbres.

La prime est-elle un véritable escompte, ou bien est-elle le truc, l'attrape-nigauds que les socialistes soulignaient? Une campagne d'affiches menée au Havre par la *Lutte Commerciale* semblerait bien l'indiquer. De nombreux placards furent apposés, chacun représentait un grand magasin avec cette enseigne qui, pour simpliste qu'elle est, nous apparaît assez caractéristique: « Grands Magasins du Miroir aux Alouettes. Tout pour rien ! 500 succursales !

« Nombreuses primes aux gogos ! » Les clients se pressent en foule. La légende était particulièrement mordante : « Les voyez-vous, ces alouettes, se précipiter vers le grand « magasin accapareur ? Les commerçants mêmes y vont. « Pauvres alouettes qui courez à la ruine ! Vous êtes de « mauvaises mères qui préparez l'esclavage futur de vos « enfants par ces sociétés capitalistes ! » Ne poussons pas les choses au pis, si le propagandiste peut se permettre une certaine exagération, l'économiste doit, au contraire, rester dans le domaine de la réalité. Nous dirons donc simplement que la prime est un leurre, car elle est en fait achetée par le client. Nous sommes certain de ne nous exposer à aucune contradiction en proclamant cette vérité fondamentale ; ce qu'un commerçant donne, il faut qu'il le regagne par un moyen quelconque.

Pour récupérer la dépense occasionnée par la délivrance des primes, les succursalistes majorent le prix de vente de leurs marchandises, c'est là un fait normal. Ceci nous explique d'ailleurs pour quelles raisons les articles qui ne peuvent être majorés, de même que les articles sacrifiés, ne donnent pas droit aux timbres. La majorité des clients ne se rend pas compte cependant de cette petite subtilité dont nous trouvons l'aveu dans la réponse faite par les gérants aux acheteurs leur faisant observer que tel article est un peu plus cher que chez les concurrents : « Mais, chez nous, vous avez les timbres ! » répondent-ils aussitôt. Cette simple phrase est une affirmation très nette et très claire : la prime est achetée, c'est elle qui représente les différences de prix qui peuvent exister le cas échéant. Nous ne saurions en faire grief aux succursalistes, nous tenons seulement à prévenir le consommateur, à le pénétrer de cette idée que cet objet qu'il recevra un jour en prime, ne lui est pas donné, qu'en réalité il l'a payé petit à petit sans s'en apercevoir, au fur et à mesure de ses achats.

Et cependant n'y a-t-il pas dans le système de la prime quelque chose d'immoral? toutes les protestations qu'il a soulevées n'ont-elles été motivées que par des raisons économiques? Il ne nous semble pas; si des critiques si violentes ont été formulées, par les organismes du petit commerce en particulier, nous croyons que c'est bien parce qu'il constitue au fond une immoralité commerciale sous des apparences régulières. Dès le 16 septembre 1906, MM. GERVAIS, MAUJAN, MESSIMY et LANIEL déposaient à la Chambre une protestation tendant à la suppression de ce système: « parce que toutes les combinaisons ne sont que « des duperies: ...tromperies pour le consommateur sur qui « le commerçant se dédommage au détriment de la qualité et du bon marché ». Sans doute un tel fait est certain, celui qui donne des timbres est contraint de les récupérer et il ne le peut qu'en vendant des produits de qualité inférieure ou en majorant ses tarifs. Mais là n'est pas la principale critique que nous formulerons contre la prime.

C'est dans les bénéfices réalisés sur les cadeaux-primes que nous croyons voir l'immoralité du système. Nous avons dit que le timbre correspondait en général à un escompte de 1%, nous l'avons ramené à 0,66% parce que les maisons à succursales tiennent généralement compte dans ce calcul, non pas du prix d'achat de l'objet-prime, mais de son prix de vente normal au détail. Par là même l'entreprise réalise donc déjà un bénéfice de 33 1/3 %; mais ceci constitue le profit apparent, le profit effectif est en réalité bien supérieur et il nous suffira de réfléchir quelques instants pour nous en convaincre. Tout d'abord, fréquemment les cadeaux-primes sont calculés pour un prix bien supérieur à leur valeur réelle, qui songerait à protester? Pour acquérir cette douzaine de cuillers à café, il faut 2.000 timbres de 0 fr. 01, c'est-à-dire avoir effectué pour 2.000 francs d'achat, car ce cadeau est compté pour une valeur de 20 francs, les timbres

représentant 1 % des achats; or, il ne vaut en réalité que 15 francs. Aucune protestation semble ne pouvoir être élevée, l'objet est « donné en prime ».

D'autre part, puisque le client achète en réalité le cadeau, il fait à son vendeur une avance lors de chaque achat; sans doute est-elle modeste, mais étant donné le temps nécessaire pour la réunion du nombre de timbres exigé, elle produit un certain intérêt qui constitue une seconde source de bénéfice pour la maison.

Enfin, et c'est là le point particulièrement important, combien de timbres sont perdus, combien de clients se lassent d'attendre, combien de carnets commencés restent inachevés ? Un rapport très documenté a été dressé sur ce point par M. ARGUERY, ses conclusions font apparaître que, du seul fait de la négligence des clients, les bénéfices réalisés sur les cadeaux-primés subissent une augmentation de 30 %, si bien qu'en définitive le bénéfice effectif serait voisin de 80 % ! « Nombre de clients, fatigués du laps de « temps nécessaire pour remplir un carnet, détruisent les « timbres. D'autres, par négligence, les égarent, et le bénéfice peut atteindre 30 %, ce qui porte à 80 % le bénéfice « total. » (1) C'est bien là ce qu'il est permis d'appeler une immoralité, nous ne saurions trop nous efforcer de dessiller les yeux des consommateurs qui croient avoir réalisé une opération avantageuse parce qu'ils ont acquis de cette manière tel ou tel objet. Ils l'ont payé en réalité, il leur a même été vendu beaucoup plus cher que dans n'importe quel autre magasin où ils l'auraient acheté en beaux deniers comptants.

L'Etat n'aurait-il pas lui aussi à intervenir, car les timbres constituent en somme une sorte de monnaie de papier,

(1) Lire à ce sujet l'article très documenté, intitulé « Historique des timbres », in Tribune, numéro d'avril 1931, déjà cité.

ils ont une valeur monétaire puisqu'ils permettent l'acquisition de tel ou tel objet au choix du détenteur. Or, quel citoyen a le droit de créer et de mettre en circulation une monnaie ? Par ailleurs, en quoi consiste la garantie de ce moyen d'échange ? Les maisons à succursales n'ont pas toujours en magasin tous les articles auxquels les timbres donnent droit, elles sont très souvent obligées de se les procurer lors des demandes ; il serait, croyons-nous, souhaitable que cette sorte de monnaie fiduciaire ait une contrepartie effective, le public aurait alors une certitude, tandis qu'aujourd'hui il est obligé de s'en rapporter à la bonne foi de son vendeur. Ce point a d'ailleurs été vivement commenté par certaines unions commerciales : dans son numéro d'août 1931, *La Tribune*, organe officiel de l'Union commerciale et industrielle de la Côte-d'Or, faisait paraître un article dont nous extrayons ces quelques lignes : « C'est
« une conception commerciale dont je vous laisse, Mes-
« sieurs, le soin d'apprécier toute la saveur, toute la mora-
« lité. Quant à moi, j'estime que demain tous les timbres
« seront présentés et en conséquence si la contre-partie
« n'existe pas en marchandises, malgré vos appellations
« pompeuses et philanthropiques, je considère vos institu-
« tions comme étant contraires au bon sens pour ne pas
« dire plus. »

La prime ne doit donc pas être considérée comme une œuvre philanthropique, il ne faut pas non plus y voir un avantage pour le consommateur. Elle constitue purement et simplement un moyen de publicité, un procédé habile pour attirer le client, nous n'osons pas dire « un attrape-nigauds ».

Quant au *cut price*, on nous objectera qu'il y a là un fait matériel indiscutable. Il est exact, en effet, que les maisons à succursales vendent certains produits, ordinairement ceux de consommation courante, à des prix plus avanta-

geux que ceux pratiqués par leurs concurrents. Mais d'abord, quelle est l'importance des rabais effectués, de cette rente du consommateur? Il ne faut pas l'exagérer, elle est en réalité très modeste: 5 centimes sur un kilo de sucre, 10 sur une livre de café; quoi qu'il en soit, elle existe. Cependant, il y a lieu de signaler qu'elle ne s'applique qu'à quelques marchandises peu nombreuses; il serait bon d'examiner, pour porter un jugement sur les prix pratiqués aujourd'hui par les succursalistes, l'ensemble des prix de toutes les marchandises mises en vente. En effet, si le consommateur achète plus particulièrement des objets de première nécessité, ceux-ci sont loin de constituer la consommation totale. Un grand nombre de marchandises, sans être absolument indispensables, sont particulièrement utiles et fréquemment achetées. A quels prix les maisons à succursales vendent-elles ces articles secondaires, et la moyenne de leurs prix est-elle aussi basse qu'on pourrait le croire à un premier examen superficiel?

Nous avons pu procéder sur ce point à quelques enquêtes dont voici les résultats: lorsqu'il s'agit d'articles peu courants, ou dont la maison à succursales a l'exclusivité, les prix de vente sont élevés; lorsqu'aucun concurrent ne se trouve, même les objets de consommation courante auxquels le *cut price* devrait s'appliquer, sont en général majorés. Nous pourrions citer de très nombreux exemples de ces tendances aux prix monopolistiques, nous n'en mentionnerons que deux qui illustreront les conclusions que nous avons pu dégager. Une succursale d'un village de Côte-d'Or possédait deux modèles d'un même article, mais provenant de deux fournisseurs différents; il s'agissait de bas, la qualité était à peu près la même et le prix d'achat sensiblement égal, l'un était vendu au prix de 11 fr. 50 et l'autre à celui de 13 fr. 90. Nous nous sommes efforcé de connaître les raisons de cette différence: un épiciers du

même village possédait l'un des deux modèles, celui de 11 fr. 50 à la succursale, il le vendait 11 fr. 95. Sans aucun doute le prix de 11 fr. 50 avait été déterminé par la concurrence; par contre, l'autre modèle permettait de récupérer les frais de la lutte et, dans l'ensemble, la grande maison avait un bénéfice supérieur à l'épicier, puisque la moyenne des prix de vente pratiqués par elle ressortait à 12 fr. 70.

Par ailleurs, nous avons pu nous rendre compte que, dans deux villages très voisins, le prix du vin variait d'une succursale à l'autre: 1 fr. 95 dans l'une, 2 fr. 25 dans l'autre; la raison était simple: dans l'un des deux villages, la concurrence était nombreuse, dans l'autre au contraire la succursale était la seule épicerie.

Nous pouvons donc affirmer que le consommateur n'a pas aujourd'hui intérêt à réserver sa clientèle aux entreprises à établissements multiples; le *cut price* est, comme la prime, un simple moyen de publicité et surtout une arme contre la concurrence. La moyenne des prix de vente de ces maisons est élevée, elles ont des frais, elles veulent répartir des bénéfices à leurs actionnaires et sont donc bien contraintes de récupérer les uns et de gagner les autres.

D'autre part, la qualité des produits vendus par les succursalistes est loin d'être toujours parfaite; il nous suffit pour en avoir la certitude d'écouter les desiderata des clients: l'un se plaint de ce que les conserves étaient avariées, l'autre de ce qu'on lui a vendu des bas fabriqués avec du coton brûlé. Nous avons également entendu les doléances de certains gérants auxquels la maison imposait la vente de marchandises non fraîches. On nous a rapporté en particulier ce fait que des fruits avaient été livrés trop mûrs et ceci en pleine connaissance de cause. Malgré ses réclamations, le gérant dut les accepter, car la maison n'entendait pas subir de perte de ce chef. De tels abus se conçoivent aisément par le fait que l'entreprise n'est pas une

affaire personnelle, mais celle d'une collectivité anonyme d'actionnaires: aucune conscience n'est directement engagée, un manquement à la morale commerciale la plus élémentaire est commis par tous, aucun n'en supporte donc la responsabilité! On impose au gérant la vente de produits avariés, s'il ne veut pas les payer personnellement, il est bien contraint de les écouler auprès de ses clients! Les administrateurs, les directeurs, ou les chefs de services ont fait des achats trop importants ou bien ont été trompés par leurs vendeurs, il est indispensable qu'ils trouvent un débouché à toutes ces marchandises afin de ne pas engager leur propre responsabilité envers la société! Quant aux actionnaires, ils ne considèrent en général qu'une seule chose: les bénéfices réalisés!

L'idéal de vente, celle des meilleurs produits aux conditions les plus avantageuses, est donc loin d'être atteint par les succursalistes: ils vendent en général plus cher que leurs concurrents, et souvent leurs produits sont de qualité inférieure. Mais ils ont su s'attirer la clientèle par des pratiques engageantes: le *cut price* et la prime. Enfin, rappelons ici que leurs assortiments sont généralement restreints, nous en avons expliqué les raisons dans un précédent chapitre: l'ampleur de l'entreprise se concilie mal avec un choix considérable.

Il ne nous suffit pas cependant d'examiner seulement les résultats déjà obtenus; en effet, toute institution comporte des vices dont elle peut se libérer, elle peut réformer ses pratiques défectueuses. Le consommateur ne trouvera-t-il pas demain un avantage certain à s'approvisionner auprès des maisons à succursales? Son intérêt n'est-il pas de les aider aujourd'hui en leur réservant sa clientèle, quitte à subir un préjudice, mais certain de trouver dans un avenir prochain une large compensation, ne lui faisant pas regretter les quelques sacrifices qu'il aurait pu consentir?

§ 2. — *Demain.*

Demain, les maisons à succursales fabriqueront; demain, elles auront supprimé toute concurrence en ayant anéanti le petit commerce. Le marché français sera donc leur chose, seules elles subsisteront et seront par là même toutes puissantes. N'est-il pas alors possible de redouter l'avènement des prix de monopole? Les tendances qu'elles manifestent ne nous permettent-elles pas de craindre pour demain ce péril social? Les succursalistes formeront en réalité un véritable trust; examinons alors quels ont été, au point de vue du consommateur, les résultats de tous les trusts ayant existé jusqu'à ce jour. Turgot écrivait déjà: « Dès que vingt personnes de la même profession sont réunies, elles conspirent contre l'intérêt public. » Et Adam Smith: « Lorsqu'on laisse s'assembler et délibérer les marchands d'un même état, on peut être assuré qu'il va se tramer quelque chose contre les poches du public. » Tous les trusts sans exception ont entraîné une hausse des prix, ce fait, aisément contrôlable dans la pratique, est rapporté par tous les économistes. Le jour où les maisons à succursales auront le monopole du marché, le consommateur devra subir ces augmentations; ceci est parfaitement dans la logique des choses et il faudrait, pour qu'il en soit autrement, que les succursalistes soient des sortes de surhommes, non soumis aux diverses passions des mortels et en particulier à celle du lucre. En est-il ainsi? Nous ne le croyons pas.

Les maisons à succursales auront demain le monopole du marché, elles le désirent, tous leurs efforts tendent à l'obtenir. En quoi consiste exactement un monopole? Nous en avons trouvé une définition très juste dans le livre de JOUSSE sur l'administration de la justice : le monopole

consiste, écrivait-il, dans « toute entreprise ou association
« tendant à gêner ou à détruire la liberté de la concurrence. Ainsi on comprend, parmi les coupables de ce
« crime, non seulement ceux qui font des amas de blés, de
« vins, ou autres denrées, pour en procurer la disette et
« les vendre à un prix exorbitant, mais encore les marchands qui complotent secrètement entre eux de ne
« vendre leurs marchandises que dans un certain temps et
« à un certain prix qui ne pourrait être diminué, ou de
« vendre des marchandises d'une qualité pour une autre,
« ou bien de vendre des marchandises gâtées pour des
« bonnes, ou enfin de procurer la disette de ces marchandises en arrêtant les vaisseaux qui en sont chargés, et en
« mettant de nouveaux impôts ». (1)

Si nous n'y prenons garde, les succursalistes acquerront peut-être d'ici un temps relativement court ce monopole de fait qui sera, selon la dénomination de M. SACHOT, un « monopole unilatéral » (2), le plus dangereux de tous, celui dans lequel l'offre est centralisée dans une seule main, la demande restant au contraire divisée entre un grand nombre d'acheteurs. Cette situation entraînera obligatoirement toutes ses conséquences fâcheuses pour le consommateur, c'est-à-dire : hausse des prix, diminution de la qualité des produits et arbitraire le plus complet dans toutes les transactions.

Il est bien certain que la hausse des prix n'est pas la conséquence inévitable du monopole ; en effet, si le monopoleur règle à lui seul le prix, il doit tenir compte cependant de la demande, car si le prix est trop élevé, la demande peut aller jusqu'à s'annihiler par le fait que plus aucun consommateur ne peut acheter. Cependant, le monopole

(1) Jousse : « Administration de la Justice », 1771.

(2) Raymond Sachot : « Les prix de monopole », thèse, Dijon, 1926.

est dangereux parce que le prix est fixé par le détenteur de l'offre au mieux de ses intérêts; dans cette détermination, il ne cherchera pas toujours à satisfaire le plus grand nombre de demandes, mais au contraire seulement celles qui lui permettront de réaliser le plus grand profit global avec le moins de frais et le moins de peine. C'est ainsi que le monopoleur préférera vendre seulement 500 articles au prix de 25 francs, au lieu de 625 à 20 francs. Son profit est égal dans l'un et l'autre cas, mais les capitaux à engager sont moins importants dans le premier et les frais de vente moins considérables. Le résultat est désastreux pour le consommateur, en effet, le $\frac{1}{5}$ des demandes qui auraient pu être satisfaites à 20 francs ne l'a pas été.

D'autre part, sous le régime du monopole, la rente du consommateur tend vers 0, alors que la rente différentielle du vendeur va s'accroissant constamment jusqu'au prix optimum de vente, celui au delà duquel la demande diminuerait dans de telles proportions que le profit terminal ne serait plus égal au profit maximum.

Ces désavantages considérables sont ceux que l'on observe en période normale, c'est-à-dire lorsque l'offre peut le cas échéant satisfaire la demande, mais lorsqu'il n'en est pas ainsi, le monopoleur fait preuve ordinairement d'un autoritarisme farouche: la hausse n'a plus de limite, le consommateur est contraint de subir toutes les conditions qui peuvent lui être imposées: non-acceptation des demandes au-dessous d'un certain chiffre, paiement exclusivement au comptant, suppression de toutes les conditions particulières d'achat, etc... Si nous voulons nous en convaincre, prenons un exemple typique: pendant la guerre et les trois ou quatre années qui l'ont suivie, la demande avait dépassé l'offre par suite du manque de main-d'œuvre, de l'apparition de besoins nouveaux et des fortunes considérables hâtivement édifiées qui cherchaient des place-

ments. Nous avons pu voir à ce moment des faits révoltants, mais bien humains : la surenchère était pratiquée à tel point que des clients servis, n'ayant plus qu'à emporter la marchandise, se la voyaient refuser parce qu'un acheteur, arrivé après eux, avait offert au vendeur un prix plus avantageux ; la préférence était toujours donnée au dernier surenchérisseur.

Nous pourrions également citer comme preuve de la mentalité des monopoleurs, les prix pratiqués pour les objets nouveaux : un fabricant crée un article quelconque qui plaît immédiatement au public, tant que d'autres producteurs n'ont pas réussi des imitations, les prix restent à un niveau très élevé et tendent même à augmenter. Lorsque la demande est satisfaite, ils baissent de façon parfois très considérable, pour atteindre le taux normal de vente, qui peut être dix fois inférieur au prix maximum pratiqué. Prenons un exemple : fin août 1932, le public s'est engoué pour une petite amusette dite *yo-yo* ; cet article s'est vendu jusqu'à dix francs ; aujourd'hui même, il est possible de l'acquérir pour 1 fr. et l'an prochain peut-être ne coûtera-t-il plus que 50 centimes, ce qui sera à peu près son prix normal : prix de revient et bénéfice du détaillant compris.

« Sous quelque forme qu'il se présente, écrivait « M. MARTIN-SAINT-LÉON, le monopole économique des « grandes entreprises serait l'exploitation certaine du « public dans un avenir prochain. » (1) La hausse des prix par les succursalistes, maîtres du marché de demain, peut être considérée comme un fait certain.

Là ne sera pas la seule conséquence du monopole ; nous croyons pouvoir affirmer que la qualité des produits subira

(1) Martin-Saint-Léon, op. cit., p. 101.

des transformations désastreuses. Il est en effet constant que la maîtrise du marché par un seul individu entraîne une diminution de la qualité des marchandises: le monopoleur s'efforce de gagner sur le prix, il cherche également à réaliser un bénéfice en employant des matières premières inférieures ou en les faisant travailler de façon moins parfaite. Mais nous voyons une autre cause à cette nouvelle source d'exploitation du consommateur dans l'ampleur même des entreprises. La fabrication par grandes quantités permet l'application de procédés mécaniques et chimiques et l'utilisation des sous-produits. L'industriel s'efforce évidemment de tirer le maximum de rendement des produits secondaires, quitte à les remplacer par des préparations chimiques. En effet, la vente de ces produits prélevés peut être plus avantageuse que celle du produit lui-même. Cette pratique est déjà réalisée aujourd'hui pour le pain; sa qualité est bien inférieure à celle du pain d'avant-guerre. Une des causes en est, croyons-nous, la création des grands moulins. Depuis 1920, trente-cinq grands moulins se sont établis dans nos ports et travaillent à eux seuls vingt-trois millions de quintaux de blés, c'est-à-dire le quart de la consommation française, les trois autres quarts étant moulus par vingt mille moyens ou petits moulins. Ces grandes entreprises peuvent employer le système de la mouture par laminage du blé, ce qui permet de séparer mécaniquement les divers éléments constitutifs. Certains servent à la fabrication de farine supérieure : farine de gruau, d'autres à celles de pain de régime, de pâtes alimentaires et de produits pharmaceutiques. (Ironie des choses : « Comme nombre d'éléments nutritifs font
« ainsi défaut, on voit aujourd'hui les médecins recom-
« mander des produits pharmaceutiques contenant des
« phosphates et de la magnésie fabriqués précisément avec
« ce qui a été enlevé au blé et que l'on revend très cher

« au public » (1).) La farine ainsi dépouillée d'une grande partie de sa force ne lèverait plus, aussi y ajoute-t-on un peu de farine de blé Manitoba, d'une teneur très élevée en gluten. D'autre part, on blanchit les farines avec du chlore et des vapeurs nitreuses, on les mûrit grâce à du trichlorure d'azote, on facilite le travail de la pâte par des bromates de potassium, des protoxydes de benzoïle, des persulfates, des perborates, et autres ingrédients. Tel est le pain que nous mangeons aujourd'hui, demain si nous n'y prenons garde, si nous laissons s'intégrer complètement les maisons à succursales, si nous leur abandonnons le marché, tous les produits de consommation courante subiront les mêmes prélèvements et les mêmes préparations physico-chimiques. Comme les grands moulins, elles seront amenées à falsifier de façon quasi-légale leurs produits, pour le plus grand détriment du consommateur.

Enfin, le monopole de fait des grandes entreprises serait la source de l'arbitraire le plus complet dans toute la distribution. Ce serait l'avènement du règne despotique du monopoleur organisé sur le consommateur isolé. Quelle certitude pourrions-nous avoir que, du jour au lendemain, les prix resteraient stables et que même des crises de disette ne seraient pas provoquées aux moments opportuns afin d'apporter des perturbations sur le marché ?

Très évidemment, le jour où les succursalistes auraient acquis le monopole de la distribution, ils oublieraient comme par enchantement leur vaste programme d'œuvres sociales à l'égard des clients. Il n'aurait en effet plus lieu de s'appliquer, car tout ce somptueux appareil à tendance philanthropique n'est au fond qu'un moyen de lutte contre la concurrence et un organe de publicité. « *Compte tenu de*

(1) Lire dans « La Production Française et Industrielle » du 9 octobre 1932, l'article signé H. Brame, sur la mévente du blé et la qualité du pain.

« *la concurrence faite aux maisons à succursales* d'une
« part, est-il écrit dans le rapport de la 6^e commission du
« premier Congrès international, et d'autre part, des ten-
« dances sociales qui ne cessent de se manifester dans
« l'évolution économique que nous subissons, nous esti-
« mons qu'il est plus que temps que les maisons à succur-
« sales songent à intéresser leur clientèle, à se l'attacher
« et à l'accroître par une organisation d'*œuvres sociales*
« qui ne peut fonctionner que sous un régime syndical . . .
« Nos *principaux concurrents* ont déjà le système de la
« ristourne en espèces peu pratiquée par le succursalisme
« en France. Ils ont en outre certaines pratiques sociales,
« telles que: colonies de vacances, envoi des enfants mala-
« des dans des sanatoria, et organisation des loisirs. Or, il
« n'est pas niable que cette pratique est de nature à *capter*
« *fortement la clientèle consommatrice* à laquelle elle
« s'adresse, même si le résultat de ces œuvres sociales est
« moins important qu'il ne paraît à première vue. » (1) La
publicité sera devenue presque entièrement inutile, la con-
currence n'existant plus, à quoi bon les œuvres sociales ?

*
**

Nous pouvons donc conclure que le consommateur n'a pas intérêt à s'approvisionner auprès des maisons à succursales. Dès aujourd'hui, il est exploité par certains côtés, la prime et le *cut price* sont en réalité des trompe-l'œil qui permettent au vendeur d'attirer le client. Demain, ce sera l'exploitation certaine et intégrale par suite du monopole exclusif. Ceci est dans la logique des choses, et arrivera selon un processus inévitable, à moins que l'Etat ne prenne

(1) Rapport de la 6^e commission, déjà cité, p. 1.

les mesures indispensables. Le monopoleur est un personnage dangereux pour la société, et c'est d'ailleurs ce qu'exprimait COLLOT-D'HERBOIS dans un de ses rapports au comité de salut public: « Quoi de plus nuisible, écrivait-il, « que cette ligue barbare qui médite jour et nuit tous les « genres d'assassinats et surtout l'assassinat des pauvres ! « car c'est assassiner le pauvre que de lui ôter par d'horribles spéculations les moyens de pourvoir à ses besoins « les plus pressants : la nourriture et le vêtement. La « nature est abondante et libérale et les accapareurs « s'efforcent continuellement par des attentats sacrilèges « à la rendre stérile et impuissante. » Ce point de vue nous semble absolument exact.

D'ailleurs, il n'est même pas besoin d'avoir recours à des déductions, sans doute basées sur des faits, pour nous convaincre qu'en réalité les succursalistes ne donnent aucun avantage au consommateur. Si par le simple raisonnement nous concevons aisément que leurs bénéfices doivent être considérables, voisins de 50 % (1), par suite de leurs nombreux frais, par la simple observation, nous nous rendons compte qu'ils n'ont aucune préoccupation d'ordre philanthropique. En 1930, les grandes sociétés à succursales ont empêché par leur exemple la concurrence de jouer et de faire baisser les prix, même chez le commerçant libre; dès septembre 1929, le commerce de gros avait commencé l'application de tarifs en baisse, jusqu'à fin 1930 les détaillants ont maintenu les cours hauts parce que les grands magasins affichaient des prix sans baisse. (2)

(1) Cf. à ce propos Poupart: « Les sociétés des grands bazars », in « Revue Politique et Parlementaire », 1902.

(2) Nous tenons ces renseignements de M. Victor Villard, président d'honneur de l'Union Commerciale et Industrielle de l'Ain, à qui nous nous permettons de présenter ici toute notre gratitude pour la précieuse documentation qu'il nous a fournie.

L'étude à laquelle nous venons de nous livrer nous apparaît capitale. Elle nous a permis de souligner tous les abus dont le consommateur est victime dès aujourd'hui et ceux qu'il sera tenu de supporter demain. Ces seules constatations seraient pour nous un argument suffisant afin d'appuyer les demandes d'imposition que nous formulerons pour entraver la marche accélérée de ces grandes entreprises. Les résultats que nous avons mentionnés dans nos précédents chapitres viennent renforcer notre argumentation et nous autorisent à être plus pressant. Les maisons à succursales, qui peuvent apparaître à certains sous un jour favorable, deviendront, si nous n'y prenons garde, un véritable fléau social et économique auquel nous devons tous, coûte que coûte, barrer la route.

CHAPITRE V

L'oppression des salariés

Les maisons à succursales sont donc, au fond, une institution mauvaise pour le consommateur, qu'elles exposent à souffrir un jour des prix de monopole. Le seul avantage que nous puissions leur reconnaître jusqu'alors est donc pour les succursalistes eux-mêmes, qui, ayant acquis la maîtrise du marché, domestiqué le consommateur, ruiné la concurrence, pourront réaliser d'énormes bénéfices. Dans de telles conditions, il est alors permis de se demander si les salariés n'ont pas un intérêt direct à voir le régime succursaliste s'instaurer de façon complète.

En effet, aux profits importants de l'entreprise correspondent en général de gros salaires pour les employés. Ici, nous nous trouvons même en présence d'un cas particulier: la majorité des salariés sont des gérants. Or, aux dires des dirigeants des grandes maisons, les gérants ne sont pas des employés, mais des mandataires, rémunérés au moyen d'un tant pour cent sur les affaires réalisées par eux. De ce fait donc, même si nous faisons abstraction de la participation aux bénéfices et des encouragements d'ordre pécuniaire que tout bon patron accorde en général à ses

collaborateurs salariés, les gérants seraient assurés de voir leur profits s'accroître, du fait du développement de leur firme.

Qu'en est-il dans la réalité? le principe que nous posions : à gros bénéfices, gros salaires, est-il exact, et ce que les gérants reçoivent d'un côté ne leur est-il pas bien souvent repris d'un autre? N'y a-t-il pas lieu de craindre que le désir de lucre des maisons à succursales aille s'accroissant et que le jour où elles seront maîtresses du marché, les abus que nous allons signaler et dont nous sommes témoin chaque jour, ne prennent une ampleur inquiétante, mais à laquelle tous les remèdes seront inopérants?

Nous verrons que si la concentration entraîne ordinairement la fixité et la régularité des salaires, ceux-ci ont néanmoins une tendance à se stabiliser à un niveau peu élevé, que d'autre part le travail est plus intense et que l'homme devient une sorte de machine. Quant aux gérants, il ne nous sera pas utile d'envisager l'avenir, nous nous bornerons à rapporter ce qui existe effectivement aujourd'hui et nous pourrions nous convaincre qu'ils sont en réalité exploités de façon parfois odieuse et que, surtout, s'ils ne sont pas réduits pour lors au rôle d'employé, la raison tient uniquement à ce fait que les entreprises ont un intérêt évident à les ranger dans une catégorie juridique hybride, tenant du mandat et du dépôt.

§ 1. — *Employés et ouvriers.*

La concentration comporte sans doute, c'est indiscutable, certains avantages pour les employés et les ouvriers. Les méthodes scientifiques de travail, c'est-à-dire le machinisme, comme moyen de travail manuel, et la statistique comme instrument de travail de direction, permettent d'adapter la production et la distribution à la consomma-

tion. De la sorte, il est possible, connaissant de façon assez précise la courbe que suivra la vente, de continuer par exemple la fabrication lors des périodes de mévente, en prévision de l'augmentation éventuelle de la demande et de ne pas accélérer la production dans les périodes prospères en prévision des crises. En somme, la concentration permet de maintenir la production constante. De ce fait, le même nombre d'ouvriers est toujours nécessaire et la mise à pied pour cause de chômage devient assez rare; c'est en ce sens qu'il est possible de dire que la concentration entraîne la régularité du travail.

Cette régularité a pour conséquence inévitable la fixité des salaires. En effet, il en est pour le travail comme pour toutes les marchandises: le coût dépend en partie de l'offre et de la demande. La stabilisation de la production et de la distribution supprime les variations de la demande. Ceci est certes un progrès important, car dans certaines entreprises les fluctuations ont une amplitude considérable: dans l'industrie de la mode par exemple, lors des changements de saison toutes les maisons réclament des ouvrières qu'elles mettent ensuite à pied lorsque le surcroît de travail est effectué. A ces demandes et à ces offres inégales correspondent normalement des salaires différents: salaires élevés lors de l'embauchage, salaires de famine parfois lors de la mise à pied.

Ne retirons donc pas à la concentration ses avantages: elle permet, lorsqu'elle est bien organisée, de stabiliser le travail dans une certaine mesure et par là même de maintenir à peu près égale la demande d'embauche à des conditions sensiblement identiques. Ces données, un peu théoriques et dégagées par le raisonnement, ont pu être vérifiées expérimentalement lors de la formation des grands cartels et des trusts industriels. Ce qui est vrai pour l'industrie, l'est également pour le commerce. Par la stabilisation

de la demande du consommateur, les maisons à succursales arriveraient à donner à leurs employés, de même qu'à leurs ouvriers, un travail constant.

La fixité des salaires est certes un avantage incontestable, mais encore y a-t-il lieu de savoir à quel taux ils se stabilisent. C'est en donnant une solution à cette question que nous allons pouvoir constater que les bénéfices importants réalisés par le patron sont loin d'entraîner toujours une élévation des salaires pour le personnel. Afin de raisonner de façon concluante sur ce point, il convient de ne point baser notre argumentation sur les faits actuels, alors que la concurrence subsiste encore pour partie, mais sur ce qui existera effectivement le jour où les maisons à succursales auront acquis la maîtrise du marché, c'est-à-dire au moment où elles posséderont le monopole de fait dont nous avons déjà déterminé certaines conséquences. Aujourd'hui, les grandes maisons donnent au personnel de leurs sièges et entrepôts un salaire normal par rapport aux prix généralement pratiqués. Mais il nous semble devoir se fixer bientôt à un taux inférieur. En effet, lorsque le monopole ne sera plus un but à atteindre mais une réalité, les succursalistes auront du même coup monopolisé la demande de travail; ils seront seuls à embaucher, et par là même tout puissants quant à la fixation des conditions; c'est en ce sens que nous pouvons prédire une baisse des salaires. Il est probable d'ailleurs qu'un tarif syndical serait bientôt édicté et que chaque entreprise devrait s'y conformer. L'ouvrier et l'employé seront donc contraints, pour travailler, d'accepter les conditions préétablies par la tarification, même si elles ne constituent pas une rémunération suffisante.

A ce salaire réduit, correspondra obligatoirement un travail plus intense et une mise à pied plus facile. Le patron pourra exiger plus de son personnel, car les offres de

travail qu'il recevra dépasseront ses besoins et il n'est peut-être pas exagéré de dire que la tâche aujourd'hui accomplie par deux salariés sera confiée à un seul. Sans doute des machines perfectionnées rendront-elles le travail plus facile et éviteront-elles des efforts musculaires nombreux, mais le rendement sera accru, ce qui permettra encore de réduire la main-d'œuvre.

Enfin nous voyons un inconvénient plus grave encore, à l'extension des maisons à succursales dans les conséquences de l'application à outrance de la standardisation et des procédés scientifiques de travail. Sans vouloir parler ici des résultats physiques, c'est-à-dire de l'abâtardissement du salarié, nous ne voulons considérer que le point de vue salaire. Il apparaît que l'application de ces méthodes a une répercussion désastreuse sur l'état de l'ouvrier. Ces résultats ont été étudiés déjà dans l'industrie: la machine tend à supprimer la spécialisation, aucune connaissance particulière n'est plus indispensable, le travail se borne à une simple surveillance, l'ouvrier devient interchangeable, guidant aujourd'hui une machine, demain une autre; son rôle se réduit en somme à celui d'un manœuvre. Dans le commerce, il en sera de même, l'application des méthodes standardisées permettra de ne plus avoir recours à l'intelligence des chefs de rayon, des directeurs de services et des vendeurs. Toutes les opérations, depuis la réception des marchandises jusqu'à la vente au consommateur, seront réglées selon des procédés strictement établis et qui ne nécessiteront aucun effort intellectuel, ni aucune connaissance spéciale pour leur application. Voyons d'ailleurs ce qui existe dès aujourd'hui dans les grands magasins: les vendeurs et vendeuses sont interchangeables, ils sont un jour à un rayon, le lendemain à un autre; tel qui vendait hier des articles de ménage, vend aujourd'hui de la parfumerie. Tout est marqué, il suffit de donner au client ce

qu'il choisit, très souvent de lui-même, sans l'intervention du vendeur. N'importe qui pourra donc remplir désormais n'importe quelles fonctions commerciales; par là même, les salaires tendront encore à baisser: l'employé devenant une sorte de manœuvre commercial, ne sera rémunéré qu'à raison du travail matériel qu'il sera amené à fournir, et l'on ne tiendra plus compte, dans la détermination des salaires, de ses nombreuses qualités professionnelles: affabilité, psychologie du client et science des affaires qui étaient autrefois et sont encore aujourd'hui considérées comme des conditions essentielles d'embauchage par nombre de patrons, petits ou moyens.

La concentration, l'application à outrance de la standardisation feront des salariés des sortes de machines vivantes qui n'auront plus nul besoin de leur intelligence pour fonctionner; la tarification des salaires anéantira tout esprit d'initiative et surtout l'ambition, le désir de monter toujours, d'accéder à des emplois supérieurs, qui est la condition du progrès aussi bien matériel que moral de l'homme.

§ 2. — *Gérants.*

Les gérants peuvent passer aux yeux du public et même, à certains égards, se considérer comme de petits commerçants libres. Les dirigeants des maisons à succursales se gardent bien de les détromper, au contraire ils s'efforcent de les convaincre qu'en réalité ils n'ont rien de commun avec des employés. Ce sont des mandataires: « Le gérant, « ne voulant plus être un salarié, se considère dans la « plupart des petites localités et est considéré en fait « comme une personne assimilable aux petits commer- « çants. » (1)

(1) Rapport de la 4^e commission, déjà cité, p. 4.

Il nous semble que ceci est en fait assez inexact et que la situation de gérant est beaucoup plus proche de celle de l'employé que de celle du petit patron. Qu'importe ce que pense le public et ce que disent les succursalistes, le gérant n'est-il pas soumis à l'impôt sur les salaires et traitements? Cet argument est, à notre avis, péremptoire pour nous permettre d'affirmer que le gérant est un employé.

Sans doute son statut est-il un peu spécial; il est même possible de dire qu'il n'en a aucun au point de vue légal. Les grandes maisons à succursales ont donc pu le modeler, mais il n'a qu'une valeur strictement privée, c'est-à-dire entre patrons et gérants. Si nous approfondissons quelque peu l'étude du statut du *gérant-mandataire*, nous verrons que ceux qui l'ont établi ont su, avec une habileté remarquable, tenir la balance à peu près égale au point de vue théorique, entre les règles du salariat et celles du patronat, en ce sens qu'ils se sont surtout efforcés de priver le gérant du bénéfice de toutes les lois sociales qui protègent l'employé, pour lui faire supporter, d'autre part, toutes les charges qui pèsent sur le patron. De la sorte, l'entreprise recueille tous les avantages alors que le gérant se trouve dans une situation inférieure à l'ouvrier et sent en outre peser sur ses épaules des responsabilités particulièrement lourdes.

Le gérant est dans une situation beaucoup moins favorable que celle d'un salarié: il ne bénéficie en effet d'aucune des lois sociales obligatoirement applicables aux ouvriers et employés. La loi de huit heures est pour lui absolument lettre morte, il ouvre le matin de très bonne heure, ferme le soir très tard. Bénéficie-t-il au moins de quelques instants pour prendre ses repas sans être troublé? Un client vient à la succursale à midi et demi ou huit heures du soir, il est servi. Ceci est d'ailleurs absolument indispensable dans le petit commerce, surtout dans les villages où tous les com-

merçants ont coutume de se tenir constamment à la disposition de la clientèle.

Le repos hebdomadaire n'est pas non plus respecté par les gérants; il est possible d'affirmer que tous ouvrent leur magasin le dimanche matin, quant à l'après-midi, certains ont pris coutume de fermer durant deux heures, de trois à cinq ordinairement.

La jurisprudence est assez indécise sur le point de savoir si la loi du 9 avril 1898 sur les accidents du travail, est applicable aux gérants. Son critérium semble être celui de l'ordre direct et non celui de la dépendance économique. Lorsque le gérant a reçu de sa maison l'ordre précis d'effectuer tel ou tel travail déterminé, de faire telle ou telle besogne spéciale, les cours et les tribunaux reconnaissent que si un accident se produit pendant l'exécution, il y a accident du travail; dans les autres hypothèses, ils estiment que le gérant jouissant d'une indépendance apparemment assez vaste, ne peut bénéficier de la loi et qu'il doit supporter personnellement les risques de sa profession.

Enfin, les gérants ne sont pas soumis jusqu'à maintenant à la loi sur les assurances sociales; ceci semble particulièrement surprenant. De la sorte, ne bénéficiant d'aucune œuvre sociale privée, ainsi que nous l'avons signalé, ils sont dénués de tout secours en cas de maladie, d'infirmité ou de vieillesse.

Ce ne sont pas des salariés, dira-t-on: mais alors, pourquoi leur impose-t-on des obligations strictes, pourquoi ne les laisse-t-on pas jouir de l'indépendance complète du mandataire? Celui-ci peut, en effet, d'après les règles du code civil, agir comme bon lui semble dans l'exécution du mandat, quitte à engager sa responsabilité personnelle vis-à-vis du mandant au cas de mauvaise exécution. En toute hypothèse, jamais on ne lui impose l'accomplissement de choses qui peuvent être impossibles à tenir.

Nous nous trouverions ici en présence d'un mandat général, le mandataire s'engageant par avance à recevoir n'importe quelles marchandises qui lui seront imposées pour les vendre aux prix qui sembleront bons à la maison : mandant. Et d'autre part, celle-ci exigeant la réalisation d'un chiffre d'affaires déterminé par mois, le gérant-mandataire prend également cet engagement dont la non-exécution a pour sanction la résiliation du contrat. Au lieu d'user de subterfuges juridiques pour faire rentrer le contrat de gérance dans le cadre du mandat, il serait beaucoup plus logique et plus vraisemblable de dire que le gérant est purement et simplement un employé, rémunéré au moyen d'un pourcentage sur le montant des affaires réalisées par lui et dit en termes commerciaux : *guelte* ou *commission*. Le gérant est en somme un employé détaché du siège, mais il vend au nom et pour le compte de la maison des marchandises qui lui sont délivrées par elle, aux prix indiqués par elle, au même titre qu'un employé attaché à un rayon. Cependant, comme il est plus difficile de le surveiller par suite de l'éloignement, et qu'il est peu aisé de se rendre compte s'il laisse partir les clients sans acheter, le critérium du chiffre d'affaires minimum a été adopté et on déduit normalement que, s'il n'est pas atteint, le gérant n'a pas les compétences commerciales voulues et qu'il a dû laisser *couler* des ventes.

Si les succursalistes ont voulu assimiler les gérants à des mandataires, sans y parvenir si nous approfondissons tant soit peu la question, ce n'est pas, semble-t-il, dans le but de créer pour eux une situation privilégiée, mais au contraire pour leur imposer des charges nombreuses et lourdes. Il eût été impossible de les faire assumer par un employé, en donnant au titulaire d'une gérance l'apparence d'un petit patron libre, on pouvait les lui faire supporter.

Mais, avant d'analyser ces charges, source d'abus nom-

breux, il convient de savoir qui sont les gérants. Il y en a de nombreuses catégories sociales, cependant la majorité d'entre eux est inexpérimentée dans l'art du commerce. Une gérance apparaît comme une chose en réalité très séduisante : aucun capital à engager, un simple petit cautionnement à verser, aucune charge apparente à supporter ; la maison envoie des marchandises, fait de la réclame, donne des timbres, il suffit de vendre, c'est-à-dire de remettre au client les articles qu'il demande. Pour ce modeste travail, une ample rémunération est donnée et plus on vend, plus on gagne ! Aussi combien de petits propriétaires, de retraités, de domestiques, de paysans ont-ils pris à leur compte une gérance ? M. MARTIN SAINT-LÉON écrivait dans son livre sur le petit commerce : « Le petit commerce se
« plaint vivement de ces établissements. A plusieurs
« d'entre eux, il reproche d'exploiter les gérants, placés a
« la tête des succursales. Un certain coulage, une certaine
« déperdition de matières est presque inévitable dans
« l'épicerie ; le gérant inexpérimenté, ancien gendarme ou
« ex-domestique, ne sait pas se prémunir contre cette perte
« dont il porte la responsabilité. » (1) Le commerce nécessite en effet toute une science, on ne naît pas commerçant, on ne naît pas épicier. Une éducation professionnelle est indispensable, et c'est précisément parce qu'elle manque à un grand nombre de gérants des maisons à succursales, qu'ils sentent d'autant mieux peser le poids de la responsabilité qu'ils ont à supporter lorsqu'ils ont signé leur contrat.

Le fait de considérer les gérants comme des mandataires a d'abord permis de leur faire assumer un certain nombre d'obligations. Ils doivent s'assurer contre le vol et l'incendie auprès d'une bonne compagnie d'assurance, pour em-

(1) Martin-Saint-Léon, op. cit., p. 26.

ployer la formule consacrée. D'autre part, ils ont l'obligation de se conformer sous leur responsabilité à « toutes les « lois et aux règlements de ville et de police, ainsi qu'aux « usages locaux du commerce », alors que d'ordinaire le patron est civilement responsable de toutes les infractions qu'ont pu commettre ses employés. Enfin les gérants engagent à leurs frais tout le personnel qu'ils jugent indispensable, le quantum de leur commission ne variant pas. S'ils étaient employés, la maison assumerait au contraire tous ces frais parfois importants, de même qu'elle donne, au chef de rayon, des vendeurs. De la sorte, en fin d'année, le gérant voit, après déduction de tous ses frais, qui pourraient sembler assez peu importants à première vue, ses bénéfices considérablement réduits. Mais là n'est pas la principale critique, il appartient évidemment au signataire d'un contrat de se rendre compte de ce à quoi il s'engage.

Le gérant est exposé à un bref congédiement, soit pour infractions au contrat, soit pour insuffisance de chiffre d'affaires. Aucune durée n'est spécifiée dans le contrat de gérance, il est seulement indiqué que les parties pourront se séparer sous condition d'un préavis de deux mois. Ce délai semble extrêmement court, surtout si nous tenons compte de l'importance d'une succursale. C'est, en effet, un véritable magasin qui est donné en gérance; par là même, comment rétablir dans un aussi bref délai l'équilibre des comptes qui peuvent parfois être déficitaires. Si nous nous reportons à la pratique commerciale adoptée pour les employés supérieurs, nous verrons que, pour eux, bien souvent, le congédiement est soumis à un préavis beaucoup plus long, pouvant atteindre six mois ou même un an, or ils n'ont aucune responsabilité pécuniaire engagée.

Les causes de résiliation sont ordinairement de deux sortes: infractions aux règles du contrat, chiffre d'affaires inférieur au minimum fixé. Les premières nous semblent

logiques, car le gérant, prévenu, connaît par avance les pénalités qu'il encourt; s'il lui plaît de vendre par exemple des articles pour son compte, il n'a qu'à s'en prendre à lui-même des conséquences désastreuses qui peuvent en découler pour lui. Nous n'en dirons pas autant de la résiliation pour insuffisance de chiffre d'affaires, car le minimum fixé est rarement indiqué dans le contrat et laissé en général à l'arbitraire absolu de la maison qui a pleine liberté pour imposer celui qui lui semble bon. Il s'agit ordinairement d'un chiffre mensuel moyen; or, si le gérant entre en fonction lors de période de mévente ou au moment des *mortes*, il est bien rare qu'il atteigne ce minimum; de la sorte il peut être congédié dès le troisième mois après sa rentrée: un mois de gérance et deux mois de préavis. Ceci nous apparaît inhumain, car fréquemment il a engagé des frais parfois assez élevés pour s'installer, il a dû bien souvent déménager, réaliser des valeurs pour fournir le cautionnement, etc... Nous avons eu des exemples de ces résiliations dans lesquels l'essai malheureux s'est traduit par une perte de plusieurs milliers de francs pour l'imprudent qui avait cru faire fortune en signant un contrat de gérance.

Ces charges, ce risque de bref congédiement, pourraient être cependant assez aisément supportées; des difficultés graves naissent rarement à leur sujet. Il n'en est pas de même de la règle précisant que le gérant ne détient les marchandises qu'à titre de dépôt, la firme en restant propriétaire. Mandataire d'une part, le gérant devient donc dépositaire d'autre part. Cette clause a une importance particulièrement grave dans le cas que nous étudions: le dépositaire doit apporter tous ses soins à la conservation de la chose remise en dépôt, or les marchandises déposées sont des produits périssables. Le gérant ne pourra même pas ici invoquer le cas fortuit ou la force majeure; en effet, il

se trouve pris dans un dilemme: les produits sont perdus par suite du long séjour en succursale: il est responsable parce qu'il n'a pas apporté tous les soins voulus à leur conservation; il allègue que tous les soins possibles n'eussent pas empêché le dépérissement, il est encore responsable, car il aurait dû vendre ces produits plus tôt.

Mais il serait bon de savoir quel critérium est celui de la conservation et quels en sont les juges. Et tout d'abord, il y a lieu de rappeler que le gérant est bien souvent inexpérimenté et a en général, les premiers temps, une confiance illimitée en sa maison. Il accepte donc toutes les marchandises qui lui sont livrées et s'en rapporte complètement aux inspecteurs qui procèdent aux vérifications et aux inventaires. Ceci se conçoit pour deux raisons: le gérant a peur d'une part qu'en élevant des protestations il s'aliène la sympathie des directeurs, et d'autre part les premiers inventaires accusent, toujours ou presque, un boni. Cependant, par une sorte de magie, après six ou huit mois de gérance, rarement plus, le solde bénéficiaire devient déficitaire, les inventaires périodiques dénoncent des pertes de plus en plus importantes pour le gérant, les inspecteurs déprécient de plus en plus les marchandises en succursales, et ceci de leur propre chef, car c'est eux seuls qui sont, en fin de compte, juges compétents pour savoir si un article a perdu ou non de sa valeur. Evidemment, le gérant assiste aux inventaires, mais il observe un mutisme respectueux et craintif, au lieu de se faire assister d'un expert, qu'il paierait sans doute, mais qui lui ferait certainement récupérer ces quelques frais et bien au delà. Examinons les causes de déficit, elles méritent une étude un peu approfondie. Nous avons eu personnellement entre les mains des dossiers accusant des pertes fabuleuses de 12.000, 15.000 francs et plus, en moins d'un an de gérance, pour un stock moyen de 30.000 francs environ. Ceci semble à première vue absolu-

ment impossible, à moins que les gérants n'aient commis des détournements ou des abus de confiance. Or, nous avons connu les personnes poursuivies et nous pouvons affirmer qu'elles ont toujours été d'une loyauté parfaite; d'où peuvent provenir alors de semblables déficits ? Certaines causes sont imputables au gérant dans les conditions que nous préciserons, d'autres à la maison.

Nous savons que l'absence de réclamation du gérant dans les quarante-huit heures qui suivent la livraison de la marchandise, équivaut à la reconnaissance de l'exactitude des bordereaux. Or combien de fois les produits livrés ne sont-ils pas conformes, combien devraient être acceptés sous réserve, car lors des inventaires, l'inspecteur considérera que toutes les dépréciations existantes sont imputables au gérant. Les maisons étant particulièrement strictes sur l'état de conservation des marchandises lors des vérifications, les gérants devraient être d'autant plus exigeants lors des réceptions et n'accepter que les articles absolument impeccables. Ils ne le font pas, on leur livre des boîtes de conserves qui n'apparaissent pas très en état, ils les acceptent, des articles de mercerie qui semblent un peu défraîchis, ils les acceptent encore. Nous ne saurions les blâmer du principe, cependant la prudence la plus élémentaire leur imposerait de faire des réserves. Quoi qu'il en soit, les dirigeants, qui connaissent l'inexpérience des gérants ont, à notre avis, le devoir de les prévenir et devraient, lorsqu'ils désirent écouler certains produits de conservation douteuse, prendre les devants en établissant les factures à des prix inférieurs. Si cette pratique était observée, les déficits diminueraient déjà.

Ils seraient certainement moins importants encore si les quantités livrées par la maison étaient conformes aux bordereaux. Il est en effet impossible de dire que le montant des livraisons correspond exactement aux quantités dont

le gérant est redevable. Il commande par exemple 100 kilos de riz, il reçoit un sac de riz pesant 100 kilos, ce poids est le poids brut, c'est-à-dire marchandise et emballage, or le sac lui-même pèse parfois plus d'un kilo. D'autre part, à supposer même que ce soit le poids net, 100 kilos de riz livrés en bloc ne donnent pas 200 fois 500 grammes livrés au détail; chaque pesée, chaque transfert est une cause de perte plus ou moins grande. Ceci est encore beaucoup plus sensible dans les liquides: une pièce de vin est livrée pour 228 litres, elle ne les contient pas toujours, mais à supposer même qu'elle les contienne, le gérant ne vendra jamais au client que 200 à 210 litres, soit par suite de la petite déperdition lors de chaque tirage, soit par le fait de la lie, qui se dépose au fond des fûts même si le collage a été opéré, et rend les derniers litres invendables. Or la maison ne tient pas compte de ces faits; lors de l'inventaire, le gérant accuse x ventes, il doit donc rester y stock, calculé d'après le montant des bordereaux de livraisons. Le déficit n'est jamais supporté par l'entreprise qui, contrairement à ce qui se passe dans le commerce normal, ne tient pas compte des tares.

Enfin, le gérant tient rarement une comptabilité en règle, la maison au contraire a toujours des comptes méticuleusement établis. Bien souvent la situation de fin de mois n'est pas vérifiée par le gérant, parce qu'il ne sait pas le faire; s'il y a des erreurs il est incapable de les redresser et son silence pendant les huit jours qui suivent la réception équivaut à une acceptation.

On a fréquemment considéré comme une cause importante de déficit le fait que le gérant se servait dans les rayons sans prendre aucune note: un jour il consomme tel produit, le lendemain tel autre, etc... Ceci est exact, mais ne saurait être admis comme cause exclusive de son déficit: un gérant ne consomme pas pour 6 ou 7.000 francs de pro-

duits d'alimentation en trois mois, déficit que nous avons pu au moins une fois constater.

Certaines causes, avons-nous dit, sont imputables à la maison; nous avons voulu signaler par là l'intransigeance des inspecteurs, voire même la mauvaise foi de certains qui abusent de leur autorité sur les gérants, dépréciant certains articles à tort ou en tout cas de façon exagérée. Il nous a été affirmé que, pour une souillure infime, des serviettes de toilette avaient été dépréciées de 50%. La meilleure preuve de ces exagérations consiste dans les diminutions nombreuses et parfois importantes que les experts nommés par les tribunaux de commerce font subir aux comptes des entreprises. Les inventaires soit de reconnaissance, soit de sortie, sont certaines fois d'un arbitraire intolérable, et il devrait, à notre avis, être spécifié que, dans le but de défendre le gérant, il devra toujours être assisté d'une personne compétente de son choix pour la validité de tout inventaire et que c'est seulement sur son refus écrit d'avoir recours à ce bénéfice, qu'il pourra être procédé à un inventaire en fait non contradictoire. Ces pauvres gérants sont trop souvent ignorants, ils ont besoin d'être guidés, et au lieu de cela, on les écrase. Quand ils viennent trouver un avocat qui leur reproche de ne pas s'être adjoint de personne qualifiée, ils répondent invariablement : « Je ne savais pas ! »

Quoi qu'il en soit, la majorité des inventaires accuse des déficits. S'il s'agit d'inventaire de reconnaissance, ceux-ci doivent être couverts immédiatement; si ce sont des inventaires de sortie, il y a fréquemment litige que la juridiction commerciale, déterminée dans le contrat, est compétente pour juger. Pourquoi la juridiction commerciale ? Le gérant n'est pas un commerçant, et il est le plus souvent défendeur... Quels moyens sont à sa disposition pour étayer sa défense ? S'il a signé l'inventaire, aucun. Dans le cas

contraire, il peut alors solliciter du tribunal une expertise pour déterminer le compte des parties. A quoi sert-elle? Il y est en effet procédé bien souvent six ou huit mois après la fin de gérance; or les marchandises dépréciées n'ont pas toujours été mises sous scellés, et à supposer même qu'elles y aient été, comment un expert peut-il compétemment apprécier la valeur d'une marchandise périssable après un temps aussi long? Ceci nous semble absolument fabuleux. Ces expertises, faites avec toute la conscience nécessaire par les hommes de l'art, mais aussi seulement avec les données qui leur sont fournies, sont le plus souvent une sorte de transaction entre les prétentions du demandeur et celles du défendeur. De la sorte, le gérant est invariablement condamné au paiement de sommes parfois importantes et qui englobent le plus souvent l'intégralité de son cautionnement, quand par bonheur elles ne le dépassent pas. Dans cette dernière hypothèse, le jugement est fréquemment suivi de toutes les mesures d'exécution: cet exdomestique, qui a perdu dans une gérance toutes les économies qu'il avait péniblement accumulées, et s'est ensuite engagé à nouveau chez des patrons, se trouve poursuivi chaque mois par l'huissier en vertu d'une saisie-arrêt prise sur ses salaires; d'autres voient leurs meubles saisis-exécutés, etc...

Tel est le résultat de la gérance dans de nombreux cas, consultons les répertoires des greffes des tribunaux de commerce et nous en serons persuadés. Gain, néant; perte, importante: le cautionnement, qui avant la loi du 1^{er} février 1928 avait fait l'objet de violentes critiques parce qu'on accusait les entreprises de s'en servir comme fonds de roulement, est complètement perdu.

Loin de les conseiller, les maisons à succursales laissent leurs gérants seuls, les accablent par certains côtés, et nous en voyons encore une preuve dans le *commerce personnel*

des gérants. Quels articles sont-ils autorisés à vendre pour leur compte? Ceux qui ne laissent qu'un bénéfice très aléatoire et même très souvent une perte sèche; ceux-là, la maison ne veut pas les tenir, mais elle incite ses gérants à les vendre pour leur compte, car ils sont en général très demandés par la clientèle consommatrice.

Nous critiquons le contrat de gérance non pas de façon absolue, mais seulement de façon relative. Si les gérants étaient des esprits avertis de toute la pratique commerciale, s'ils étaient aussi habiles que les dirigeants des grandes maisons, s'ils usaient de tous les droits qu'ils ont, nous n'aurions pas à déplorer de semblables résultats. Mais un trop grand nombre est composé de gens confiants, inexpérimentés et ignorant tout des roueries commerciales et de leurs droits. Après, il n'est plus temps; exacerbés, ils récriminent, certains supplient mais sans effet; le contrat, leur signature sont là et la justice doit sanctionner, bien souvent, nous en sommes sûr sans pouvoir cependant l'affirmer de façon formelle, presque à regret. C'est alors que ces petits propriétaires, qui avaient cru faire un bon placement, se trouvent sans plus rien et réduits « à se vendre volontairement, pour employer une formule de Karl MARX, parce qu'il ne leur reste rien d'autre à vendre » (1), c'est-à-dire à redevenir des salariés.

*
**

Les maisons à succursales nous apparaissent, à ce point de vue encore, comme un danger. L'ouvrier et l'employé s'exposent à voir leurs salaires diminuer, le gérant est dès aujourd'hui exploité dans de vastes proportions: le petit capital que lui-même ou ses ancêtres avaient péniblement

(1) Karl MARX: « Le capital », p. 75.

amassé, disparaît en quelques mois et la résultante finale de tout le système est d'accroître le nombre des salariés.

De tels méfaits sont d'ailleurs la conséquence logique et inévitable de la concentration, elle change la condition sociale des travailleurs. Tandis que, où domine la petite industrie artisanale, le mode d'existence des compagnons n'est pas extrêmement différent de celui des maîtres, que ceux-là savent qu'à leur tour, s'ils sont laborieux et de bonne conduite, ils accèderont à la maîtrise, dans un régime de grande entreprise « le salariat est pour la majorité des « hommes la base juridique permanente de leur existence » (1). C'est là que nous semble résider le plus grand danger, car en favorisant de telles entreprises nous travaillons à l'organisation d'un parti ouvrier qui groupera tous les salariés. Combien aujourd'hui se refusent encore à donner leur adhésion aux partis de gauche, parce qu'ils ont l'espoir qu'un jour ils auront réuni le petit capital qui leur permettra de briser le joug du salariat pour devenir leur maître, cette aspiration est au fond du cœur de nombreux ouvriers. Si nous leur enlevons tout espoir, s'ils sont convaincus que, malgré leurs efforts, ils sont condamnés à demeurer demain ce qu'ils sont aujourd'hui, nous semons la haine, nous préparons l'avènement de la lutte de classes : ce que le salarié ne pourra pas obtenir par son travail, il voudra l'obtenir par la force. Nous verrons alors des syndicats ouvriers préconiser la grève générale et les syndicats patronaux répondre par le lock-out ! Souhaitons ne voir que cela !

Nous nous refusons à accepter cette situation, nous nous opposons à ce quasi-asservissement du salarié par l'entreprise : les salariés sont des humains, doués d'une intelli-

(1) Truchy, op. cit., t. I, p. 259.

gence, d'une sensibilité, nous ne voulons pas que leur vie soit ramenée à une sorte de fonctionnement matériel, semblable à celui que M. BOURCIER décrivait en ces termes pour les *nouvettes* des grands magasins: « Leur vie, c'est « ça: vendre, partir, manger, dormir, revenir, vendre, et « ça recommence ! » (1)

(1) Bourcier, op. cit., p. 16.

CHAPITRE VI

Les Maisons à succursales et le progrès

Le progrès est un bien grand mot, on le cite de nos jours à tous moments et pour n'importe quoi. « C'est le progrès ! » dit-on. Et voilà la justification rapide, mais un peu simpliste d'un grand nombre d'actes et d'attitudes. Une entreprise sort un nouveau modèle d'automobile, c'est le progrès ; une jeune fille fume la cigarette, c'est encore le progrès ; un écrivain expose dans une de ses œuvres quelque idée hardie, c'est toujours le progrès !

Il serait bon cependant d'opérer des distinctions. Progrès peut sans doute être pris dans l'acception générale de développement. Il est coutume néanmoins de l'entendre principalement dans celle de perfectionnement : marche vers la perfection, ce qui diffère totalement du sens général qu'on lui confère, à tort trop souvent.

Si nous adoptons cette acception étroite, pouvons-nous dire que l'extension des maisons à succursales peut être considérée comme une nouvelle étape dans la voie du progrès ? A ce point de vue même, il y aurait encore lieu de sous-distinguer : certaines innovations peuvent constituer un progrès par certains côtés, et n'en point être un par

d'autres; nous pourrions donc encore parler de progrès relatif par opposition à progrès absolu.

Si le développement des maisons à succursales constitue un progrès absolu, nous devons taire nos récriminations, supporter, endurer, car l'homme ne doit pas considérer son intérêt personnel, mais celui de la collectivité. Si, au contraire, ce développement n'est qu'un progrès relatif, nous aurons à examiner si les inconvénients ne dépassent pas les avantages, si dans ces conditions le progrès n'est pas une mauvaise chose et si par conséquent nous ne devons pas résister, au risque de paraître rétrograde.

Les maisons à succursales ont permis au commerce d'effectuer un grand pas dans la voie du progrès au point de vue matériel, ainsi que nous allons nous en expliquer, nous estimons qu'au point de vue intellectuel et moral, elles constituent une rétrogradation.

§ 1. — *Le progrès par la technicité.*

L'élément dominant et la cause première du succès des maisons à succursales résident, à notre avis, dans la technicité. Le commerce, grâce à elles, tend à devenir une science presque mathématique, alors qu'il était autrefois une sorte d'art, soumis à tous les caprices du hasard. De nos jours, on s'efforce de tout compter, de tout mesurer, de tout traduire dans des formules arithmétiques ou algébriques. On simplifie, on veut être sûr, on désire dompter la nature, tout réduire aux données métriques élémentaires. Le monde, qui apparaissait jadis comme une sorte de mystère, est maintenant connu dans tous ses détails: la cosmographie est une science. Les arts *stricto sensu* eux-mêmes sont atteints: la droite a remplacé la courbe élégante, les tonalités atténuées ont fait place aux teintes franches élémentaires, les pièces musicales à la cadence peu marquée

ont été remplacées par des morceaux aux mesures scandées, définies. Au point de vue commercial qui nous intéresse, quoi de plus subjectif que les besoins du consommateur: il achète un jour et pas le lendemain, un objet le séduit, il l'acquiert bien qu'il ne lui soit pas utile. Or les économistes et les commerçants eux-mêmes tentent de chiffrer jusqu'au désir du client; ils veulent savoir par avance ce qui se consommera, ce qui s'achètera, ce qui se vendra.

Les besoins varient pour des causes multiples, d'abord avec le temps, ensuite avec le lieu, enfin en vertu d'un grand nombre d'impondérables tenant au caprice du client. Il est donc indispensable, pour établir un barème, d'étudier des cas d'espèces. Chaque commerçant pourrait, en utilisant les méthodes statistiques, arriver à connaître à peu près exactement son débit éventuel, mais ces procédés sont assez difficilement adaptables à la petite entreprise, ils présupposent la grande affaire pour leur application. Les maisons à succursales ont pu les adopter. Cette méthode mathématique constitue-t-elle un progrès?

Il est indiscutable qu'elle en est un à certains points de vue. Tout d'abord, elle permet de remédier dans une mesure aux crises de surproduction, et même, appliquée de façon absolue, elle devrait, au moins théoriquement, les supprimer. En ce sens, la méthode scientifique est un progrès pour l'économie du pays. Si, grâce à cette sorte de méthode comptable, il est possible de connaître à l'avance tous les besoins du public, il est facile d'adapter la production à la consommation. Les crises ayant la surproduction pour cause principale seraient considérablement atténuées si les producteurs pouvaient connaître six mois ou un an à l'avance l'importance des commandes qu'ils auront à satisfaire; les commerçants pourraient eux aussi proportionner leurs achats à la vente éventuelle. Cependant il y a

lieu de ne pas exagérer cet avantage, car les crises n'ont pas pour cause unique la surproduction, la sous-consommation est également un facteur important, elle est certainement motivée par des raisons économiques, mais aussi par les impondérables dont nous avons parlé, par des raisons psychologiques qu'il paraît absolument impossible de chiffrer, car elles sont aussi nombreuses que variées. A moins de réduire la consommation aux besoins élémentaires et d'appliquer la statistique à outrance, ce qui nous ferait tomber en plein régime socialiste, les crises périodiques nous semblent inévitables, elles pourront être atténuées, mais jamais en fait intégralement supprimées.

Au point de vue rationnel, la méthode scientifique adoptée par les maisons à succursales constitue également un progrès. L'incertain, l'inconnu plaît aux esprits chimériques, aux poètes, aux romanciers; au contraire, le capitaliste et en général tous ceux que leur état contraint de songer aux questions financières doivent baser leur conduite sur des certitudes. Pour qu'un commerçant les obtienne, il est indispensable qu'il adopte des méthodes rationnelles. Il est indéniable que les maisons à succursales savent et peuvent mieux que n'importe lequel de leurs concurrents se conformer à cette règle. Leurs achats, leurs ventes sont réglés mathématiquement, et c'est en somme une sorte de satisfaction de l'esprit que de voir tout ce fonctionnement; considérer tous les services méthodiquement organisés, constitue un délassement, donne une sécurité de même que la marche d'une machine perfectionnée nous satisfait. Nous aimons voir les marchandises amenées jusqu'à l'entrepôt grâce à un embranchement spécial, nous nous plaisons à considérer la façon dont elles sont reconnues, classées, marquées, référencées, emmagasinées; c'est, dans une mesure, un plaisir de considérer les méthodes comptables qui permettent de suivre toutes les fluctua-

tions des comptes, le jeu des écritures qui facilite le travail dans des proportions considérables. Les maisons à succursales sont ordonnées, or tout ce qui tend à l'ordre est un progrès.

Enfin elles en constituent un également pour leurs dirigeants, en ce sens que la méthode scientifique permet la réalisation de bénéfices plus considérables par suite de la diminution de nombreux frais généraux et du coulage. La standardisation du travail par le paiement à la prime de rendement, celle des achats et des ventes par la méthode statistique, la suppression de l'intermédiaire onéreux sont autant de sources de profits supplémentaires. Il n'est qu'une chose à déplorer, c'est que le résultat soit uniquement l'augmentation des bénéfices et que le consommateur n'y participe pas sous la forme d'une diminution des prix.

Au point de vue matériel, les maisons à succursales constituent indiscutablement un progrès, nous le reconnaissons loyalement. Par leur concentration et leur tendance marquée à l'intégration, elles sont dans ce qu'il est coutume d'appeler, aujourd'hui, le sens de l'évolution; or l'évolution est habituellement considérée comme un progrès.

§ 2. — *La rétrogradation par le monopole.*

Les maisons à succursales s'efforcent d'acquérir le monopole de fait du commerce d'alimentation, en ruinant leurs concurrents. Quel en sera, au point de vue moral et intellectuel, le résultat ? Nous estimons que tout monopole est à cet égard une cause de rétrogradation. M. SOULE écrivait, dans sa thèse sur les coalitions industrielles et commerciales, que le cartel peut être comparé à une serre chaude dans laquelle s'étioleraient les industries syndiquées. Ceci nous apparaît assez exact et tout à fait applicable au monopole succursaliste. Le monopoleur est le maître, il n'y a

plus deux rivaux en présence, mais un chef et un exécutant. Par conséquent, ce que l'un décide, l'autre doit le subir. Le danger réside dans cette unité de pouvoir de commandement.

La concurrence est, dit-on, l'âme du commerce. Il y a lieu de ne pas prendre cette expression dans un sens étroit et de dire qu'elle consiste seulement à s'efforcer de vendre meilleur marché que l'entreprise rivale. Sa compréhension est beaucoup plus vaste : il y a concurrence par les modèles, concurrence par la qualité, concurrence par les nouveautés. En dehors de la répercussion sur les prix, le monopole entraîne, à notre avis, une stagnation à tous les autres points de vue sur lesquels la concurrence agit. Nous avons déjà signalé tous ces inconvénients au passage. Le monopoleur possède le marché, à quoi bon pour lui s'efforcer de perfectionner les articles qu'il met en vente, le consommateur sera bien contraint d'acheter ce qui lui sera offert puisqu'il ne trouvera nulle part ailleurs d'articles supérieurs. Et même, pourquoi ne pas donner au même prix une qualité inférieure ? Le client qui a besoin devra bien souffrir les conditions imposées. Rien ne pousse à perfectionner les modèles, sinon peut-être le désir de vendre plus cher. Quant aux articles nouveaux, pourquoi en chercher ? L'invention nécessite un travail supplémentaire que l'on n'est pas toujours sûr de voir rémunéré : risque et monopole sont deux idées antithétiques. Le monopole entraîne la routine, la stagnation et par là même la monotonie, complètement indispensable de tout ce qui est préétabli. Nous n'en voulons pour meilleure preuve que le titre d'un des chapitres du livre de M. BAUDIN, *La vie de François Pizarre* : « A travers la monotonie d'un Etat rationnalisé » (1). Le

(1) L. Baudin : « La vie de François Pizarre », collection de la vie des hommes illustres, n° 50.

commerce, par le monopole des maisons à succursales multiples, perdrait tout esprit d'initiative, et par là même nous croyons que ce serait aller à l'encontre du progrès moral qui commande à l'homme de travailler, de chercher encore, de lutter toujours.

L'extension des maisons à succursales multiples entraîne, d'autre part, nous l'avons vu, un développement considérable du salariat. C'est là encore, croyons-nous, une cause du recul du progrès moral, car de la sorte un grand nombre de responsabilités sont supprimées. En effet, le petit patron est tenu de veiller à sa tâche parce qu'il a conscience que son ingérence, sa paresse ou son indifférence entraîneront pour lui la faillite et la ruine. Il doit sauvegarder l'honneur de son nom et celui de sa famille. Le salarié ne fait pas faillite, il n'a pas de capitaux engagés, chaque jour son travail lui donne la faculté de se procurer les objets nécessaires à son existence, tout ce qu'il peut perdre, c'est sa place. Il quitte l'entreprise le soir et laisse en partant tout le bagage d'inquiétudes que, jour et nuit, le petit patron traîne après lui; pendant les heures de travail, il cherche à faire le strict minimum, tandis que le petit propriétaire s'efforce de décupler ses efforts pour obtenir un rendement meilleur. Tous les soucis sont sans doute une chose pesante et fastidieuse, mais ils fortifient l'homme, le virilisent, lui donnent la force morale nécessaire pour supporter les revers de fortune et lui interdisent de se réjouir exagérément des succès qu'il peut obtenir. Ils sont en somme comparables au contrepoids qui permet à la chaudière de conserver toujours la même température malgré les variations du tirage. En supprimant les responsabilités, nous nous exposons à voir l'homme, balotté par ses passions, ne faire aucun effort méritoire et par là même, en supprimant l'effort, nous arrêtons le progrès.

En dehors de ces considérables morales et philosophi-

ques, il serait peut-être possible de reprocher au monopoleur d'exercer une influence sur les tribunaux et sur les électeurs. Aux dernières élections législatives, certains gros industriels auraient, paraît-il, menacé leurs ouvriers de fermer leurs usines si le candidat de leur choix n'était pas élu. A en juger par ce qui existe dès aujourd'hui, de tels périls peuvent être à redouter, les maisons à succursales ne s'efforcent-elles pas, ainsi que nous l'avons montré, d'exercer une influence sur le gouvernement pour obtenir certaines concessions au point de vue des tarifs ferroviaires et douaniers, et ne sollicitent-elles pas l'obtention d'un représentant permanent au comité consultatif des chemins de fer?

Il apparaît que, pour qu'il y ait progrès moral, il faut lutter; la nature a mis à notre disposition des richesses nombreuses, faut-il encore que nous peinions pour les exploiter. Le jour où plus aucun effort ne sera utile, la race s'abâtardira, se laissera guider par ses penchants et surtout par ses vices. D'autre part, les biens perdront de leur valeur, car bien souvent c'est l'effort seul qui fait le prix des choses.

*
**

Progrès matériel indiscutable, rétrogradation morale certaine, tels sont les résultats auxquels nous aboutissons donc. Les maisons à succursales, concentrées, intégrées même, ne constituent qu'un progrès relatif. Devons-nous sacrifier le progrès moral au progrès matériel, ce dernier n'est-il pas, par les conséquences qu'il entraîne, un mal contre lequel nous devrions lutter ?

Très certainement nous pourrions être critiqué de nous élever contre la forme supérieure d'organisation commerciale que constitue le succursalisme; en effet, de nos jours, il est malheureusement coutume de prendre trop en consi-

dération le point de vue scientifique et matériel pour laisser volontairement dans l'ombre les questions morales, qui apparaissent désuètes et démodées. Elles devraient pourtant être au premier plan, car sans morale la vie devient un cauchemar, une existence animale dans laquelle il n'y a plus ni vrai plaisir, ni joie sincère. Telle est la raison qui nous incite à dire, au risque de paraître nous-même rétrograde, que nous condamnons le développement exagéré des maisons à succursales.

Si nous laissons libre cours à leur extension, il serait à craindre que nous ne tombions dans la monotonie et l'ennui du régime socialiste qui, nous le démontrerons, ne tarderait pas à détrôner ce régime capitaliste à outrance, mais éphémère, car pour que le capitalisme demeure solidement établi, pour qu'il puisse faire front aux tendances socialistes et collectivistes, il ne faut pas qu'il soit composé de quelques propriétaires aux richesses innombrables. Ceux-ci disparaîtraient aisément dans la tourmente révolutionnaire. Si, au contraire, à la base de notre régime, se trouve la petite propriété, notre pays est fort, toutes ces petites gens, fortement attachées à leurs idées parce qu'elles ont une attache au sol, pourront se défendre victorieusement contre tous les assauts des troupes de gauche, et par là même elles travailleront à leur perfectionnement en même temps qu'à leur bien-être intellectuel et moral.



Chaque jour, les maisons à succursales se développent, de nouvelles succursales sont créées, les anciennes accroissent le nombre de leurs ventes. Chaque village, chaque quartier, chaque rue aura bientôt sa dockette, son comptoir. Une seule difficulté ralentit l'extension: le coût du système.

C'est en effet un inconvénient considérable en même temps que spécial aux maisons à succursales: à superficie égale, cent petits magasins sont plus onéreux qu'un seul qui les engloberait tous. Ceci tient d'abord au fait que l'acquisition des multiples immeubles indispensables est plus coûteuse que celle d'un grand immeuble. Les acquéreurs de maisons moyennes ou petites sont nombreux, un important magasin nécessite des capitaux considérables dont beaucoup de personnes ne disposent pas. C'est pourquoi le vendeur sera amené à modérer son prix dans la seconde hypothèse, alors qu'il pourra l'augmenter dans la première, satisfaisant la demande du plus offrant. Les maisons à succursales se trouvent très souvent en concurrence avec de nombreux amateurs pour l'achat de l'immeuble dans lequel elles désirent installer une maison de vente et par là même elles sont contraintes de surenchérir. D'autre part, le contrôle de cet immense organisme est quelquefois délicat: lorsque, par un hasard tout à fait exceptionnel, survient un gérant rusé, un certain coulage peut se produire.

Mais il ne faut pas cependant exagérer cet inconvénient, les nombreux frais nécessités sont largement comblés; nous donnons trois statistiques qui font bien ressortir cette récupération. (1) Par le simple raisonnement, nous arrivons d'ailleurs très facilement à nous rendre compte que le coût du système n'est pas une entrave sérieuse à son fonctionnement: les prix de revient sont bien inférieurs à ceux des petits commerçants et les prix de vente égaux sinon supérieurs. La large marge de bénéfices qui en résulte permet donc de couvrir amplement les quelques frais supplémentaires. Par ailleurs, nos statistiques mettent en lumière une progression constante, même au cours des périodes de crise; nous n'avons pas cependant choisi nos chiffres à dessein, bien au contraire, nous nous sommes efforcé d'englober le plus grand nombre d'entreprises possible. Si, par hasard, la courbe des bénéfices à répartir baisse pour certaines maisons, nous avons pu constater que ce mouvement provient exclusivement d'un amortissement d'obligations.

Les maisons à succursales sont donc, envers et contre tout, très prospères. Il nous faut maintenant répondre à la question générale que nous nous étions posée au début de cette partie de notre ouvrage: « Devons-nous encourager leurs initiatives ou au contraire les entraver? » Après cette étude des conséquences économiques et sociales de leur extension, il nous semble possible d'opiner en principe pour le second terme de l'alternative.

Tous les inconvénients que nous avons relevés sont pour nous autant d'arguments. Nous estimons que la hausse des prix, conséquence économique fatale, et l'extension du salariat, conséquence sociale obligatoire, du développement des entreprises à établissements multiples, nous autorisent

(1) Voir statistiques, nos III, IV et V.

à demander à « l'homme au gros bâton » d'intervenir. Nous n'avons pas l'intention d'ailleurs de solliciter des mesures arbitraires dont le principe serait contraire à la liberté du commerce et de l'industrie, les remèdes préconisés par nous se concilieront avec ce principe inviolable et sacré. Certaines des mesures que nous demanderons l'ont déjà été par plusieurs unions commerciales, nous nous associerons à elles sur ces points, non par esprit de parti-pris, mais seulement dans un sentiment de justice.

Il nous apparaît indispensable de lutter contre le capitalisme exagéré et anonyme qui déferle aujourd'hui sur la France. L'excès est un mal partout où il se manifeste, et l'anonymat, le couvert trop facile d'un grand nombre d'abus. Nous défendons au premier chef le régime de la petite propriété, car nous voyons en lui un principe de franchise et de responsabilité. Toutes les petites fortunes sont généralement en grande partie immobilières : une maison, un champ, un fonds de commerce, et c'est là une cause de stabilité; les fortunes colossales revêtent au contraire principalement la forme mobilière, qui facilite la spéculation, mauvaise manifestation de l'activité humaine, sorte de revenus sans travail, en même temps qu'élément d'instabilité. Aujourd'hui le monde tout entier souffre de l'abus du capitalisme; telle est une des causes de l'acuité particulière de la crise que nous subissons actuellement; c'est contre cet abus que nous lutterons en préconisant contre les maisons à succursales des mesures financières raisonnées et équitables. Nous croyons que si les nations revenaient à une économie plus fermée, tout en conservant les principes de progrès mécaniques et techniques réalisés depuis un siècle, les peuples ne seraient plus ballottés par toutes les fluctuations inquiétantes dues tant aux idées novatrices d'organisation d'un monde économique trop vaste qu'à l'abus de la spéculation.

TROISIÈME PARTIE

**Les Maisons Françaises d'Alimentation
à Succursales multiples
et LA FISCALITÉ**

TROISIÈME PARTIE

Les Maisons Françaises d'Alimentation à Succursales multiples et la Fiscalité

Qu'importent les moyens, la fin les justifie. Tel est le brocard trop souvent adopté pour maxime aujourd'hui; ce ne sera pas le nôtre, car nous estimons qu'en toutes circonstances, c'est un devoir de respecter la justice et l'équité. Telle est la raison pour laquelle nous nous refuserons à solliciter, dans cet ouvrage, des mesures d'intervention radicales qui pourraient apparaître autoritaires et injustes. Nous nous efforcerons de subordonner toujours nos demandes au principe préétabli de l'égalité devant les charges publiques et, de la sorte, nous ne pourrons être taxé de sectarisme ni de partialité. L'intervention de l'Etat nous est apparue nécessaire pour des raisons sociales et économiques; l'étude du régime fiscal des maisons à succursales nous permettra de voir qu'elle s'impose même au seul point de vue de la justice. Le manque absolu d'organisation qui caractérise tout le système succursaliste doit avoir un terme, d'autant qu'il favorise en réalité de nombreuses exemptions injustifiables dont nous serons amené à demander la suppression.

Nous répugnerons à solliciter, à l'instar des Allemands, la suppression des grandes entreprises, ou seulement la subordination de leur fondation à une autorisation administrative, de même que l'interdiction des sociétés par actions pour la vente au détail. De telles mesures, qui pourraient se justifier par un intérêt pressant, sont une marque d'autoritarisme que nous réprouvons. Mais il est permis de solliciter, dans le cadre des lois et règlements préétablis, l'adaptation logique, du système fiscal qui régit tout le commerce français, aux maisons à succursales.

On nous reprochera sans doute, en agissant ainsi et en préconisant des impôts nouveaux, de pratiquer une politique négative. C'est du moins l'expression dont usait M. VOUTERS dans sa thèse sur « les mesures législatives destinées à enrayer la concentration dans le commerce de détail ». (1) Nous ne le croyons pas, bien au contraire, nous estimons que notre système n'aura pas pour résultat d'accabler la grande entreprise de mesures fiscales d'exception, mais uniquement de rétablir l'équilibre de la balance, qui a été rompu au détriment des petits commerçants. Evidemment, il n'est pas toujours aisé de déceler au premier abord cette rupture et surtout de trouver les raisons qui l'ont motivée. M. TRUCHY écrivait : « Outre la difficulté de tra-
« duire en règles précises le principe d'égalité devant
« l'impôt, il arrive que ce principe est souvent contrebattu
« par l'intérêt politique... on ne peut pas s'expliquer autre-
« ment les nombreuses et patentes inégalités que renferme
« le système fiscal français, alors qu'il y a peu de pays où
« l'idée d'égalité soit plus assidument et plus somptueuse-
« ment célébrée en paroles et en écrits. » (2)

(1) Vouters : « Des mesures législatives destinées à enrayer la concentration dans le commerce de détail », thèse, Paris, 1910.

(2) Truchy, op. cit., t. II, p. 317, 318.

Ces inégalités existent, nous les mettrons en lumière; les impôts que nous préconiserons ne seront pas des nouveautés, mais seulement l'application aux grandes entreprises des règles fiscales existantes, dont certaines, par suite de fictions juridiques, ne leur sont pas imposables. Nous souhaiterons également le relèvement du taux de certaines taxes, telles que la taxe spéciale sur le chiffre d'affaires, applicable uniquement aux commerçants réalisant pour un million d'opérations et au delà durant l'année. Les taux actuels, ridiculement bas, enlèvent toute efficacité à ces mesures fiscales dont nous voyons une justification dans le principe de la progression des impôts: il est normal que les bénéfices qui peuvent être considérés comme somptuaires, soient plus fortement frappés que ceux qui ont un caractère alimentaire ou simplement utile.

Enfin, nous nous élèverons contre l'incohérence du statut juridique du gérant. La loi ne l'a pas réglementé, aussi les maisons à succursales l'ont-elles modelé de toutes pièces, évidemment tout à leur avantage. Le gérant est-il employé, mandataire, dépositaire, commissionnaire, patron? Il est impossible de le dire. Il est employé, puisqu'il paie l'impôt sur les salaires et traitements; or, par ailleurs, le paiement d'une patente par la succursale en ferait plutôt un patron; il répond de la conservation des marchandises et serait à ce titre dépositaire, et cependant il est mandataire puisqu'il est chargé de vendre au nom et pour le compte de la maison-mère. Nous nous efforcerons, en groupant tous les droits et obligations du gérant, de dégager l'idée dominante du contrat de gérance, après quoi nous en tirerons les conséquences fiscales qui en découlent normalement.

Toutes les mesures dont nous souhaiterons l'adoption auront, en même temps qu'elles satisferont l'équité, le résultat de contraindre les maisons à succursales multiples à majorer leurs prix de vente, et de la sorte le petit com-

merce pourra plus aisément soutenir la concurrence. Ne l'oublions pas, le système succursaliste est très coûteux, si donc il se trouve au point de vue fiscal, sur un pied d'égalité avec le commerce libre, sa supériorité actuelle pourra en partie disparaître. Le consommateur sera peut-être exposé à payer pour certains articles, assez peu nombreux, un prix légèrement majoré, mais parer au danger du monopole de fait ne vaut-il pas quelques sacrifices ?

En adoptant une politique résolument hostile aux maisons à succursales, nous croyons servir le consommateur et en même temps l'intérêt du pays tout entier. Nous ne sommes pas seul d'ailleurs à soutenir de semblables principes : en Allemagne, en Suisse, existent des impôts spéciaux sur les succursales ; en Amérique, des lois dont nous aurons à parler ont interdit les trusts ; de nombreuses nations ont adopté des mesures législatives réprimant l'accaparement direct ou indirect ; le monopole des grandes maisons à succursales n'en constituerait-il pas un en fait, sinon en droit ?

CHAPITRE I

Le régime fiscal des Maisons à Succursales

Le régime fiscal auquel sont soumises les maisons à succursales apparaît tout à fait régulier et difficilement critiquable. Comme tous les autres commerçants, elles paient tous les impôts afférents à la profession : impôts sur la fortune, impôts sur les transactions, impôts sur la consommation. Elles semblent même avoir à souffrir d'un régime de défaveur, car elles ont à acquitter deux impôts spéciaux : une patente renforcée, très souvent appelée *double patente*, et une taxe spéciale sur le chiffre d'affaires au delà de un million de francs. Elles se plaignent d'ailleurs amèrement de ces impositions supplémentaires et les considèrent comme un véritable handicap dont les promoteurs voulaient user pour assurer la disparition de la forme succursaliste. Elles s'efforcent d'obtenir la suppression de ces « injustices fiscales », qui, prétendent-elles, pèsent lourdement sur le consommateur par suite de leur incidence.

Ces mesures sont-elles un véritable handicap, ou bien l'application des principes présidant à l'établissement de tout impôt ? Nous aurons à l'étudier. Mais auparavant, afin qu'il soit possible de mieux mettre en lumière les exemp-

tions nombreuses que comporte le régime fiscal des maisons à succursales, malgré son apparence de régularité, nous devons passer en revue les diverses charges fiscales qui pèsent sur elles. Elles acquittent des impôts sur la fortune, des impôts sur les transactions et des impôts sur la consommation. Quels sont-ils, quels en sont les taux et l'importance ?

§ 1. — *Impôts sur la fortune.*

Les maisons à succursales acquittent l'impôt foncier sur les propriétés bâties ou non; celles qui revêtent la forme société anonyme doivent de plus payer la taxe de mainmorte prévue par la loi du 20 février 1849, modifiée par celle du 31 mars 1903. Comme tous commerçants et industriels, elles sont soumises à l'impôt sur les bénéfices industriels et commerciaux auxquels s'adjoint une taxe supplémentaire dite *taxe spéciale sur le chiffre d'affaires*. Enfin, la patente, bien que supprimée comme impôt d'Etat, leur reste toujours applicable comme base des centimes additionnels départementaux et communaux. Les gérants, considérés au point de vue fiscal comme des employés, paient l'impôt sur les salaires-traitements.

L'impôt foncier, au taux de 16%, est dû par les maisons à succursales pour tous les immeubles bâtis ou non, qu'elles les occupent personnellement ou non, puisqu'aucune déduction n'est admise dans l'hypothèse où le propriétaire habite lui-même. De plus, 90% d'entre elles étant constituées sous la forme anonyme, sont soumises à la taxe dite *taxe des biens de mainmorte*, que nous rangerons dans les impôts sur la fortune parce qu'elle a pour base la contribution foncière. Son but est de rétablir l'égalité, au point de vue fiscal, entre les biens appartenant aux personnes morales et ceux appartenant aux personnes physiques. La

loi a prévu deux catégories de redevables : les communes, départements, services publics, et les sociétés autres que les sociétés en nom collectif et les commandites simples. De telles institutions ne disparaissant pas avec la mort de leurs dirigeants, ne donnent pas lieu à la prestation de droits de mutation par décès ; c'est pour compenser ce privilège que fut instituée par la loi du 20 février 1849 la taxe des biens de mainmorte. Son taux, plusieurs fois modifié, est calculé, depuis le 1^{er} janvier 1927, sur la base de 72 centimes par franc de contribution foncière. Cette taxe se paie annuellement, mais ne frappe que certains biens : les biens immeubles appartenant aux personnes morales visées, à conditions qu'ils soient soumis à la contribution foncière.

L'impôt foncier et la taxe de main-morte sont des impôts assez lourds, mais il est permis de constater qu'ils sont beaucoup plus aisément supportables par les grandes entreprises que par les petites. D'autre part, l'estimation de la valeur locative des immeubles est fréquemment assez fantaisiste et au-dessous de la réalité.

Les fraudes sont beaucoup plus difficiles en ce qui concerne l'impôt sur les bénéfices industriels et commerciaux. Cet impôt, de création récente, a été institué par la loi du 31 juillet 1917 ; son taux normal est de 15%, mais n'est applicable qu'au delà d'un bénéfice de 50.000 francs ; les bénéfices inférieurs sont divisés en quatorze classes et bénéficient de taux réduits. (1) Les succursalistes auraient bien désiré que, pour l'application de cet impôt, chacune de leurs succursales soit considérée comme un établissement distinct ; ceci aurait permis l'application des tarifs réduits et le montant total de l'impôt à acquitter par la maison-mère eût été considérablement diminué. Il n'en est rien,

(1) Voir annexe VI.

l'ensemble des succursales est considéré comme une seule et même entreprise, par conséquent le taux plein de 15% s'applique toujours, le bénéfice global étant supérieur à 50.000 francs. Cependant, en cette matière encore, de savants amortissements (1) peuvent permettre, dans une certaine mesure, d'échapper aux règles fiscales. D'autre part, il est possible de déduire des bénéfices tous les frais généraux: loyers, impôts, entretien, chauffage, éclairage des locaux professionnels, entretien du matériel, frais de bureau, frais de publicité, assurances et surtout: appointements et salaires. Par conséquent, les maisons à succursales peuvent déduire de leurs déclarations tous les salaires, tant de leurs gérants et de leurs employés, que de leurs directeurs, administrateurs et chefs de services. De la sorte, ces déductions sont beaucoup plus importantes dans les entreprises à établissements multiples que dans un commerce libre, dans lequel le patron n'a aucun droit, au point de vue fiscal, de s'attribuer un salaire quelconque, non plus que d'en concéder un à sa femme, même si elle travaille effectivement avec lui.

La loi du 31 juillet 1917 a édicté un impôt spécial aux grands magasins et applicable aux maisons à succursales: la taxe spéciale sur le chiffre d'affaires. Cette mesure a été le résultat d'une campagne très active menée depuis 1880. Certains auteurs, comme M. ALLIX, voient dans cette surimposition une tentative pour résister au mouvement de concentration: « Ces lois sont inspirées, écrit M. ALLIX, du « désir de résister au courant qui emporte la société vers « la concentration industrielle et commerciale et de mettre « au service du petit commerce les armes fiscales, dirigées

(1) Lire, sur la déduction des amortissements, l'article de M. J. Sinet, ancien contrôleur des contributions directes, dans le numéro de mars 1931 du « Tableau Fiscal et Juridique », p. 70 et suiv.

« contre l'incontestable supériorité économique de ses concurrents. » (1)

D'autres auteurs croient trouver là une simple application de la progressivité des impôts. Nous aurons à revenir sur cette question.

Exception faite pour la patente, les maisons à succursales n'étaient, avant 1917, soumises à aucun impôt spécial. Depuis, le législateur les a assimilées aux grands magasins; ceux-ci se trouvaient, avant la loi du 31 juillet 1917, sous le régime de la loi du 19 avril 1905, qui prévoyait le paiement de deux droits spéciaux: un droit fixe, établi d'après les spécialités, le nombre d'employés et celui des voitures et chevaux, un droit proportionnel, variant suivant la classe de population et augmentant pour chaque fraction de valeur locative. Aujourd'hui, toutes les entreprises vendant au détail des denrées ou marchandises et dont le chiffre d'affaires dépasse un million, sont soumises à la taxe spéciale sur le chiffre d'affaires. On a prétendu que cette mesure était particulièrement rigoureuse à l'égard des maisons à succursales, car on tient compte, pour le calcul de la taxe, du chiffre d'affaires global; or le minimum prévu est très rapidement atteint par ces entreprises.

Le taux minime qui a été fixé ne semble pas être très rigoriste; la taxe étant progressive, il varie de 1 à 5 pour mille; un pour mille pour la fraction comprise entre un et deux millions; deux pour mille pour celle comprise entre deux et dix millions; trois pour mille pour celle comprise entre dix et cent millions; quatre pour mille pour celle comprise entre cent et deux cents millions, et cinq pour mille au delà de deux cents millions. Si nous prenons pour exemple l'une des plus importantes maisons à succursales:

(1) Allix : « Traité élémentaire de science des finances et de législation financière française », Paris, Rousseau, 1927, p. 562.

Les Docks Rémois, nous voyons la portée très restreinte d'une telle taxe. Les *Docks Rémois* accusaient en 1930 un chiffre d'affaires de 694.561.551 francs; ils ont donc dû acquitter seulement 3.160.807 fr. 75. Si nous comparons ce chiffre à celui qu'ils ont eu à payer à raison de la taxe prévue par la loi de 1920, nous nous rendons immédiatement compte qu'il est insignifiant. D'ailleurs, nous avons pris pour exemple l'une des maisons qui est soumise au taux le plus élevé, or combien d'entreprises à établissements multiples n'atteignent pas le chiffre de 10 millions et ne se voient donc appliquer que les taux minimes de un ou deux pour mille ?

Bien qu'ayant été supprimée comme impôt d'Etat par la loi du 31 juillet 1917, la patente demeure néanmoins, mais elles ne sert plus que de base aux centimes additionnels départementaux et communaux. Elle est perçue pour exercice habituel et effectif de la profession de commerçant, dans un but lucratif, en France. Celui qui en est redevable doit exercer la profession pour son compte. Les maisons à succursales d'alimentation sont donc soumises à la patente au titre de marchands d'épicerie au détail. L'application de cet impôt, plusieurs fois remanié, présente de nombreuses difficultés et l'on a même pu dire que la patente était « une justice à laquelle on a mis un bandeau sur les yeux et qui procède au petit bonheur ! » (1). Aussi devons-nous l'étudier de façon assez détaillée.

La patente se compose de deux droits : un droit fixe et un droit proportionnel. Les maisons à succursales ne paient pas une patente unique pour l'ensemble de l'entreprise, mais des patentes multiples à raison de chacun de leurs établissements.

(1) Truchy, « Revue d'Economie Politique », 1901, p. 379.

Le droit fixe est la taxe due par le patentable d'après la nature de sa profession. Il est appelé droit fixe, parce qu'il est le même pour tous les exploitants qui exercent, dans des conditions identiques, la même profession, quelle que soit l'importance des locaux occupés. L'établir de façon uniforme eût créé de nombreuses injustices, aussi a-t-elle été réglée d'après trois tableaux, dits: *tableaux A, B et C*.

Le *Tableau A* (1) a pour base la population du lieu où s'exerce le commerce. Les professions ont été divisées en huit classes et un droit déterminé est fixé pour chacune d'après le nombre d'habitants. Ainsi une succursale moyenne d'une maison d'alimentation est ordinairement rangée dans la 5^e classe et acquitte un droit fixe de base de 9 francs si elle est située dans une ville de 2 à 5.000 habitants.

Le *Tableau B* (2) est également établi eu égard à la population; cependant les professions n'y sont plus cataloguées par classe, la taxe est déterminée suivant un tarif exceptionnel, gradué pour chaque profession en particulier, suivant les divers degrés de population. En dehors de cette taxe déterminée, le tableau B comporte une taxe complémentaire par personne employée au delà de 5, cette taxe étant doublée si le nombre des salariés dépasse 200, et triplée s'il est supérieur à 1.000.

Enfin le *Tableau C* (3) vise certains commerçants qui produisent eux-mêmes les articles qu'ils mettent en vente; le tarif spécial qu'il prévoit repose sur les éléments de production: ouvriers, métiers, machines.

Ces divers tableaux peuvent tous s'appliquer aux maisons à succursales, car tous leurs établissements ne sont pas de même nature, certains peuvent être soumis au

(1-2-3) Voir annexe VII.

tableau A, d'autres au tableau B, d'autres enfin au tableau C. On a vivement discuté sur le point de savoir ce qu'il fallait entendre au juste par *établissement* au point de vue fiscal. M. TARDIEU en a donné la définition suivante : « Un établissement est un organisme complet, vivant de sa vie propre, où, d'une manière régulière, sinon continue, s'effectuent, avec les clients, les actes essentiels de la profession. » (1) Par conséquent, tous les établissements des maisons à succursales, dans lesquels s'effectueront des actes de commerce, seront soumis à la patente. D'ailleurs, le paragraphe 1^{er} de l'article 8 de la loi du 15 juillet 1880 précise que si un patentable possède plusieurs établissements, boutiques ou magasins, chaque établissement doit, en ce qui concerne le droit fixe, être considéré isolément et taxé sans avoir égard aux cotisations que l'exploitant peut supporter, soit dans le même commerce, soit dans d'autres commerces, pour une même profession ou pour des professions ou industries différentes. L'importance et le taux de la patente varieront selon la population des villes où elles seront installées, les sièges sociaux paieront une patente plus importante et réglée en général d'après le tableau B ou même le tableau C si la maison fabrique, comme les *Docks Rémois* ou le *Casino*, par exemple.

Le droit proportionnel, seconde partie de la patente, est établi (article 12 de la loi du 15 juillet 1880) sur la valeur locative tant de la maison que des magasins, boutiques, usines, ateliers, hangars, remises, chantiers et autres locaux servant à l'exercice des professions de l'imposable. Il est payable dans toutes les communes dans lesquels se trou-

(1) Tardieu : « Traité théorique et pratique des patentes », éd. 1903, art. 877.
— Denart : « La contribution des patentes », éd. 1908, art. 169, définissait l'établissement « un organisme complet, répondant aux besoins d'une clientèle spéciale, où les affaires sont soit seulement engagées, soit traitées d'une manière définitive ».

vent situés les immeubles. La détermination de la valeur locative est faite au moyen de baux authentiques ou par comparaison, et à défaut par voie d'appréciation. Son taux est fixé par le *tableau D*, annexé à la loi du 15 juillet 1880; il varie suivant les divers échelons et tableaux du droit fixe: 10^e, 15^e, 20^e, 30^e, 40^e, 50^e, 60^e de la valeur locative (1). Sont exemptés du droit proportionnel les patentables des 7^e et 8^e classes du tableau A, qui exercent leur profession en ambulance, sous échoppe ou en étalage, et les patentables des mêmes classes qui résident dans les communes de 20.000 âmes et au-dessous.

L'article 2 de la loi de finances du 27 février 1912 a prévu un réhaussement de ces droits pour les entreprises exploitant plus de 5 établissements de vente, il s'applique donc aux maisons à succursales multiples. Le droit fixe et le droit proportionnel sont augmentés d'un quart si le nombre des établissements ne dépasse pas 10, d'un tiers si ce nombre est compris entre 11 et 20, de moitié s'il est compris entre 21 et 50; ils sont doublés s'il est supérieur à 50. De plus, l'exemption prévue pour les patentables des 7^e et 8^e classes du tableau A, dans les communes de 20.000 âmes et au-dessous, est supprimée pour les entreprises à établissements multiples. Ce texte exceptionnel ne vise que les établissements pour la vente de denrées ou de marchandises, il s'applique à tous les magasins, boutiques et autres locaux présentant le caractère d'établissements distincts au sens général de la loi sur les patentes (2). La majoration est due non seulement pour les magasins de vente proprement dits, mais aussi pour les bureaux et magasins d'approvisionne-

(1) Voir annexe VII.

(2) Ar. C. E., 21 fév. 1931, « La Jeanne d'Arc », Haute-Marne, requête n° 7813.

ment, encore bien qu'il n'y soit effectué aucune vente (1), et pour les locaux affectés à la direction et aux services de la comptabilité générale (2).

La patente est payable annuellement et due pour l'année entière par tous les individus exerçant au mois de janvier une profession imposable. A ce principe existent des exceptions assez nombreuses, visant le cas de cessation de commerce, la faillite et l'émission de rôles supplémentaires, ce qui permet de suivre toutes les fluctuations de l'entreprise assujettie. Une succursale, ouverte en cours d'année, ne donne lieu à patente que du premier jour du mois de son ouverture; ceci évite dans une mesure l'arbitraire de la taxation.

Toute cette réglementation compliquée donne lieu à de nombreuses difficultés quant à son application aux maisons françaises d'alimentation à succursales multiples. Bien souvent les taxations sont faites au hasard et par conséquent purement arbitraires, aussi bien dans un sens que dans l'autre.

Tels sont les impôts sur la fortune acquittés par les succursalistes. Aucune mesure de défaveur, sauf la taxe spéciale sur le chiffre d'affaires et la surpatente, ne leur sont donc imposées. Nous aurons d'ailleurs à analyser les causes de ces deux surtaxes dont l'importance n'est pas considérable.

Les gérants n'acquittent pas l'impôt sur les bénéfices industriels et commerciaux, mais seulement celui sur les

(1) Ar. C. E., 30 juin 1916, Min. Finances c/ Société anonyme des Ets. de Touraine, Indre-et-Loire, R. O., n° 4674.

(2) Ar. C. E., 31 mars 1922, Min. Finances c/ Société L'Epargne, Haute-Garonne, Lebon, p. 306. — Ar. C. E., 28 nov. 1919, The Anglo-Continental Supply Company, Ltd, Seine, R. O., n° 4792.

salaires, traitements, pensions. (1) Nous disons *seulement*, car son taux d'abord est bien inférieur à celui de l'impôt sur les bénéfices industriels et commerciaux: 10% au lieu de 15%. D'autre part, il comporte d'importants dégrèvements à sa base, tant déduction pour charges de famille que dégrèvements simples: la partie des salaires inférieure à 10.000 francs est complètement exonérée, une déduction de 3.000 francs pour la femme, 3.000 pour chacun des deux premiers enfants de moins de 18 ans, 4.000 francs pour chaque enfant à partir du 3^e, 2.000 francs par enfant de 18 à 21 ans, 2.000 francs par personne à charge est admise. Certaines charges sont également déductibles: impôt sur les salaires payé l'année précédente, versement de prévoyance, frais professionnels: le gérant peut donc déduire tous les frais occasionnés par ses employés dans lesquels il peut compter son conjoint. Enfin, l'impôt sur les salaires et traitements est dégressif, puisque le taux plein n'est applicable qu'à partir d'un salaire de 40.000 francs, les salaires compris entre 20.000 et 40.000 sont comptés seulement pour les trois-quarts et ceux compris entre 10.000 et 20.000 pour la moitié.

Le régime fiscal des maisons à succursales présente donc jusqu'alors une apparence de complète régularité. En Allemagne, au contraire, existe un régime de défaveur contre ces entreprises: un impôt spécial a été institué pour les succursales; jusqu'au 31 mars 1932, il était réglé par les différentes régions, depuis le 1^{er} avril il a été unifié pour tout le Reich et comporte une augmentation pouvant aller jusqu'à 20%: le *filialsteuer*. En Suisse, la question de la

(1) Ce principe ne s'applique que lorsque le gérant exploite non pour son compte, mais pour celui de la maison dans les conditions du contrat-modèle, annexé à la note n° 629 du 9 février 1922. Dans les autres hypothèses, le gérant est redevable de l'impôt sur les bénéfices industriels et commerciaux. (Voir Feuillet de documentation pratique d'impôts directs, série P, nos 27 et 28.)

double imposition, ou *doppelbesteuerung*, a été réglée par un arrêt du tribunal fédéral du 12 octobre 1910, condamnant la double imposition. (1)

§ 2. — *Impôts sur les transactions.*

Le régime fiscal succursaliste ne présente pas, à ce point de vue, de caractéristique très nette: les entreprises à établissements multiples sont soumises aux droits de timbre et d'enregistrement normaux.

Les droits de timbre sont perçus à l'occasion des contrats qui sont faits sur papier timbré. Quant au timbre proportionnel qui atteint les effets de commerce, les maisons à succursales s'efforcent d'y échapper en réglant leurs fournisseurs par chèque postal à vue, ce qui a le double avantage d'être beaucoup moins onéreux au point de vue fiscal d'une part, et de permettre d'autre part une retenue de 1 ou 2% supplémentaires aux créanciers.

La réglementation des droits d'enregistrement ne présente aucune particularité. Cependant, signalons à titre de simple constatation, que les droits proportionnels d'enregistrement sur les ventes de fonds de commerce ne sont pas acquittés par les maisons à succursales à l'occasion des changements de gérants. Le fisc considère en effet qu'il n'y a pas une véritable mutation, mais simple changement d'employé. Nous aurons à analyser l'opération et à déterminer si cette interprétation fiscale est exacte. Les gérants changent assez fréquemment; si des droits de muta-

(1) Voir P. Moride, op. cit., annexe V, p. 220 et suiv.

tion étaient perçus, le Trésor y trouverait un avantage considérable, car le montant des taxes à acquitter est relativement élevé. (1)

§ 3. — *Impôts sur la consommation.*

Nous n'aurons rien de spécial à signaler ici pour les impôts de consommation proprement dits: sucres, alcools, vinaigres, sels, etc... Seule la taxe sur le chiffre d'affaires, instituée par la loi du 25 juin 1920, présente quelques modalités spéciales d'application pour les maisons à succursales.

Cette taxe est due par toute personne qui achète pour revendre ou accomplit des actes soumis à la cédule des bénéfices industriels et commerciaux; elle a pour base les ventes effectivement et définitivement réalisées en France. Son taux était fixé uniformément à 2% par la loi du 3 août 1926; aujourd'hui, ce taux a été réduit à 0,55% pour certains articles, limitativement énumérés par la loi du 26

(1) Tableau des droits proportionnels d'enregistrement sur les ventes de fonds de commerce. (Voir « La Revue Mnémotechnique », n° du 15 juin 1932.)

Taxes diverses	March. neuves	Autres éléments
Vente	2 %	8 %
Taxe de 1 ^{re} mutation (s'il y a lieu)		3 %
Surtaxe s. la portion excéd. 300.000		1,20%
» » » 500.000		2,40%
Taxe spéciale de la Ville de Paris..	0,32%	1,25%
Droit d'inscription du privilège	0,06%	0,06%
Taxe de frais de justice sur adjudication judiciaire	0,375%	0,375%

avril 1930 (1). D'autre part, certains produits sont exemptés: le pain, le blé, le lait livré pour l'alimentation à l'état naturel, d'autres sont soumis à une taxe à la production.(2)

Les gérants des établissements à succursales, étant rétribués d'après un pourcentage sur le produit mensuel des ventes, sont exonérés de la taxe. (3) Seule la maison-mère est soumise à cette imposition. Par conséquent, les gérants ne sont tenus, ni de l'obligation de se faire connaître par une déclaration souscrite au bureau du receveur particulier des contributions indirectes, ni de celle de déclarer mensuellement le chiffre d'affaires réalisé dans la succursale. Ces privilèges semblent contraires au texte de la loi

(1) Produits soumis au taux réduit de 0,55% :

Céréales en grains ne bénéficiant pas de l'exonération, riz;
Grains, grains et graines de semences, pailles et fourrages;
Crème, beurres et fromages;
Pommes de terre;
Champignons frais et secs;
Légumes frais et secs;
Fruits frais et séchés;
Plantes aromatiques et plantes à parfum;
Chevreaux, volailles, lapins et gibier, sauf gibier vivant;
Œufs;
Poissons de mer et d'eau douce, frais, salés ou fumés, sauf poissons vivants non destinés à l'alimentation;
Huitres, moules et coquillages;
Homards, langoustes et crustacés frais;
Chevaux, ânes et mulets.

(2) Produits non soumis à la taxe sur le chiffre d'affaires, mais à une taxe à la production :

Charbon, coke;
Commerce de bœufs, veaux, moutons, chevaux, destinés à la boucherie, et viande fraîche de ces animaux; porc cuit, salé ou travaillé;
Cafés, thé;
Nitrates de chaux, cyanamides, sulfates d'ammoniaque, superphosphates;
Vins, cidres et poirés;
Produits résineux;
Alcools dénaturés et méthyles, Alcools de bouche (47% —8,5%);
Pétroles, essences de pétrole, benzol;
Huiles, graisses, savons, bougie, etc.;
Sucre (taxe de 6% à la production).

(3) Feuilles de documentation pratique d'impôts directs, liv. E, n° 160.

et n'ont été accordés qu'à la suite d'un accord entre l'administration des contributions indirectes et le syndicat général des maisons d'alimentation à succursales.

Il a été convenu tout d'abord que, pour éviter les diverses formalités qu'entraînerait une déclaration de chaque succursale, souscrite au bureau du receveur particulier des contributions indirectes, les maisons et sociétés affiliées au syndicat général des maisons d'alimentation à succursales seraient autorisées à adresser au directeur des contributions indirectes de chacun des départements où elles possèdent des succursales, la liste et la désignation de leurs divers établissements, la création et l'ouverture de nouvelles succursales devant être déclarées par le même procédé. (1)

Quant à la déclaration mensuelle du chiffre d'affaires, aux termes de l'article 12 du décret du 24 juillet 1920, lorsqu'un redevable possède, indépendamment d'un établissement principal, une ou plusieurs agences ou succursales, chacune de ces agences ou succursales doit produire un relevé des affaires qu'elle a effectuées. Ce relevé doit être distinct, dès l'instant que la succursale livre, facture les marchandises et en encaisse le prix, alors même que la comptabilité serait à un moment donné adressée à l'établissement principal (2). Sur la demande de leur syndicat général, les maisons d'alimentation à succursales ont été autorisées par l'administration à adresser elles-mêmes le relevé mensuel du chiffre d'affaires étant entendu que chacun des relevés, portant les mentions prévues à l'article 9 du règlement du 24 juillet 1920, et comprenant toutes les opérations de la succursale, y compris celles qui porte-

(1) Note des Contributions indirectes, n° 8717, du 23 août 1920, J. C. I., p. 425.

(2) Réponse du ministre à M. Poitou-Duplessis, député (J. O., débats parlem., Ch. Dép., 13 janvier 1921).

raient sur des marchandises non fournies par la maison-mère, devraient être transmis par celle-ci au gérant de la succursale intéressé, qui, lui-même, le remettrait, avec le montant de l'impôt, au service sous le contrôle duquel il est placé (1). Le contrôle pourrait être effectué, à défaut de comptabilité régulière de la succursale, par le moyen du livre spécial prévu par l'article 66 de la loi.

Tel est le régime un peu spécial auquel les maisons françaises d'alimentation à succursales multiples sont soumises quant à la taxe sur le chiffre d'affaires. Toutes ces mesures ne sont que des questions de détail et d'organisation; un seul point mérite de retenir notre attention : les gérants sont exemptés de la taxe. Nous aurons à discuter de façon détaillée le principe de cette exemption.

Dans les mêmes conditions, les entreprises à établissements multiples acquittent la taxe de luxe, dont le taux, fixé à 12% par la loi du 28 décembre 1926, a été ramené par la loi du 26 avril 1930, à 6% pour les objets classés de luxe par leur nature, et 3% pour ceux qui sont classés de luxe par leur prix. (2)

(1) Note des Contributions indirectes, n° 8717, déjà citée.

(2) Extrait des tableaux A et B, annexés au décret de classement du 16 novembre 1926, modifié par les décrets du 24 février et 14 mai 1930.

Tableau A. — Objets de luxe par leur nature.

Alimentation :

Eaux-de-vie, liqueurs, apéritifs et vins de marque;
Truffes, volailles et gibiers sous toutes les formes;
Caviar.

Parfumerie :

Tous les produits dont le prix dépasse 3 fr., sauf les dentifrices et certains savons.

Tableau B. — Objets de luxe par leur prix.

Alimentation :

Chocolat	dont le prix dépasse	25 fr. le kg.
Cacao	»	» 27 fr. le kg.
Confiserie	»	» 22 fr. le kg.

Parfumerie :

Produits dentifrices dont le prix dépasse 5 fr. l'objet et 50 fr. le litre.

*
**

Les critiques que nous aurons à formuler contre un tel régime fiscal peuvent apparaître pour lors, par avance mal fondées et il peut sembler difficile de préconiser contre ces entreprises de nouvelles mesures fiscales sans tomber dans les lois d'exception que nous avons réprouvées. Cependant, nous estimons que, malgré cette apparente régularité, ce système est absolument inorganique et que de nombreuses erreurs tant juridiques que fiscales sont la source d'exemptions importantes. Nous croyons que si le régime des impôts ne subit aucune transformation, il est indispensable de l'adapter de façon plus logique aux maisons à succursales. C'est en relevant ces erreurs que nous pourrions trouver la raison d'être des mesures fiscales qui permettront d'entraver, dans une mesure, le développement du système succursaliste.

CHAPITRE II

Les exemptions fiscales des Maisons à Succursales

Malgré son apparence de régularité, le régime fiscal des maisons à succursales, grâce à son manque complet d'organisation, est la source de nombreuses exemptions. Il présente, d'autre part, des contradictions patentes qui ne sauraient devoir subsister; plusieurs fois déjà elles ont été relevées. Par ailleurs, comment admettre sans réserve la fixité du taux de certains impôts spéciaux aux grandes entreprises, alors que tous les autres ont subi des majorations allant parfois jusqu'au double ou au triple?

Nous allons nous efforcer de mettre en relief toutes ces faveurs injustifiables et nous indiquerons ensuite les diverses modifications qui ont été proposées, sans être acceptées d'ailleurs, par notre Parlement.

§ 1. — *Les exemptions.*

Les maisons à succursales ne bénéficient pas, à proprement parler, d'immunité fiscale; certaines exemptions d'imposition ne sont pas le résultat de faveurs directes, mais la conséquence logique d'une conception fiscale erro-

née, qui consiste à considérer, par suite d'une sorte de fiction juridique, une entreprise à établissements multiples comme un seul et même établissement. Les succursales seraient de simples rayons détachés du principal établissement et dirigées non par des gérants, mais par de véritables employés, sorte de mandataires salariés. Sans qu'il soit besoin de pousser plus avant notre étude, nous voyons, dès maintenant, les contradictions apparaître : comment expliquer que, dans ces conditions, la maison-mère acquitte une patente pour chacune de ses succursales et que, d'autre part, le gérant ne bénéficie d'aucune des lois sociales ?

Nous avouons humblement notre impuissance à résoudre la seconde contradiction ; quant à la première, elle s'explique aisément. La surpatente a été votée en 1912, à la suite d'une campagne très longue et parfois vive, tendant à équilibrer les charges respectives des divers facteurs de l'activité commerciale. En 1880, le régime fiscal était identique pour le commerce libre et les groupements commerciaux ; la loi du 15 juillet 1880, votée par suite de l'extension des grands magasins, a déjà majoré la patente d'un droit fixe égal à 1/10 du loyer, pour les établissements occupant plus de 10 employés. Cette mesure ne rétablissant pas encore l'égalité complète, la taxe fut à nouveau augmentée le 28 avril 1893. Ces deux lois ne visaient cependant qu'indirectement les maisons à succursales multiples, et ce fut seulement la loi du 27 février 1912 qui équilibra les charges de façon parfaite. En effet, grâce aux mesures que nous avons signalées dans nos précédents chapitres, la majoration établie correspondait approximativement au privilège fiscal dont jouissaient antérieurement les grandes entreprises. Car il est certain qu'une seule patente, si importante soit-elle, n'atteint jamais le montant d'une multitude de droits acquittés par les petits magasins. Il avait été calculé en 1893 qu'un grand magasin, réalisant un chiffre d'affaires

de 156 millions, n'acquittait que pour 933.000 francs de charges, alors qu'il aurait dû en payer pour plus de 3 millions s'il avait été au régime des petits patentés libres.

La loi du 31 juillet 1917 a rompu à nouveau l'équilibre en même temps que l'égalité devant les charges publiques, en inaugurant le système de l'imposition sur le revenu d'où découle l'impôt sur les bénéfices industriels et commerciaux, substitué à la patente comme impôt d'Etat. C'est d'ailleurs pour compenser dans une mesure l'injustice fiscale qui réapparaissait que fut instituée la taxe spéciale sur le chiffre d'affaires. Nous avons vu que, dans la réalité des choses, cette mesure d'exception est loin de constituer une lourde charge pour les entreprises assujetties. Mais, en dehors de cette inégalité fiscale, les maisons à succursales bénéficient, en fait, d'un régime particulièrement favorable.

Elles sont, en effet, considérées, avons-nous dit, comme formant un seul et même établissement. Cette fiction n'a d'autre but, à notre avis, que de les soustraire à certaines impositions. En effet, ni de près ni de loin, une maison à succursales multiples ne peut être considérée, si l'on approfondit quelque peu l'examen, comme un seul et même magasin; les gérants, bien que soumis à l'impôt sur les salaires-traitements, ne peuvent être assimilés à des salariés. Nous aurons à revenir sur ces diverses questions et à les examiner en détail au cours des chapitres qui suivent; pour lors, contentons-nous de dire que l'assimilation d'une entreprise à établissements multiples à un commerce normal, s'exerçant dans un seul établissement, nous apparaît impossible. Les gérants ne sont sans doute pas propriétaires de la succursale, elle leur est simplement concédée, mais ne prennent-ils pas en contre-partie l'engagement de s'approvisionner exclusivement à la maison-mère? Les marchandises ne leur sont confiées qu'à titre de dépôt, cependant, après la vente par eux des produits aux clients, ils ne sont

plus redevables que du prix et leur commission leur est acquise du seul fait de la vente. Par conséquent cette rémunération peut bien être considérée comme un véritable bénéfice et, après la vente par le gérant aux clients, la transmission des marchandises par la maison-mère à la succursale ne peut plus être assimilée à un dépôt; en effet, l'article 1915 du code civil prévoit expressément que le dépôt « est un acte par lequel on reçoit la chose d'autrui, à charge de la garder et de la restituer en nature ». Après la vente au consommateur, le gérant ne peut plus restituer les marchandises; ce qu'il doit, c'est le prix, au même titre qu'un commerçant est redevable, envers ses fournisseurs, des marchandises qui lui ont été livrées. D'autre part, les frais de personnel, d'assurances, les contraventions aux règles de police sont exclusivement à la charge du gérant; quelle différence foncière existe entre celui-ci et un patron, quelle ressemblance étrange entre le contrat de gérance et celui de concession de nom? La seule différence qui existe entre ces deux contrats provient du fait que le gérant ne possède pas le fonds, alors qu'il appartient au concessionnaire de nom, mais par contre, le gérant assume l'obligation de se servir *exclusivement* à la maison-mère, tandis que le concessionnaire garde la liberté de s'approvisionner concurremment chez le concédant et chez d'autres fournisseurs.

Au point de vue fiscal, la fiction d'unité d'établissement présente de nombreux avantages aussi importants qu'injustifiés au point de vue juridique. Les succursales appartiennent à la maison-mère, en font partie intégrante, par conséquent, apparemment du moins, ceux qui les gèrent ne peuvent pas être des commerçants, et de fait, le gérant ne peut être assigné devant la juridiction commerciale; ce sont donc des salariés. De là découle toute une série de conséquences.

Tout d'abord, point capital, la transmission des marchandises par la maison-mère à ses succursales, ne peut être considérée comme une vente et par là même soumise à la taxe de 2 ou de 0,55 % sur le chiffre d'affaires. Les maisons à succursales ont fait en sorte que le fisc considère seulement le premier stade de la transmission: celui qui court du transfert de la marchandise à la vente au client par le gérant. Il est certain que, pendant toute cette période, il n'y a pas vente, puisque, si le gérant vient à partir, il ne doit rien à la maison sinon la restitution des marchandises. Cependant nous croyons, et nous nous en expliquerons, qu'après la vente au client, il y a également vente par la maison-mère au gérant. Du fait de l'interprétation fiscale actuelle, les succursalistes réalisent un bénéfice très important, car ils échappent à une des applications de la taxe sur le chiffre d'affaires. Voulons-nous avoir une idée de l'importance de cette exemption? Il nous suffit de prendre un exemple concret. Si nous tenons compte d'un taux moyen de taxe: 1,25% (moyenne entre 2% et 0,55%), que d'autre part, nous fixions la commission moyenne du gérant à 4%, nous voyons que les *Docks Rémois* auraient dû acquitter en 1930, sur 666.779.088 fr. 96 de chiffre d'affaires (soit 694.661.551 francs moins 4%), une première taxe de 8.334.738 fr. 61. Les maisons, affiliées au syndicat général des maisons d'alimentation à succursales de France, réalisent un chiffre d'affaires voisin de 8 milliards de francs, elles devraient donc payer annuellement, selon nous, une première taxe dont le montant s'élèverait à 100 millions. C'est donc déjà une première exemption de 100 millions dont elles bénéficient, comme nous le montrerons.

Cette exemption n'est pas la seule. Le gérant change, le fonds de commerce demeure toujours la propriété de la maison-mère et par conséquent aucun droit de transmission ne doit être acquitté lors des changements. La fréquence de

ceux-ci accroît l'importance du privilège. Lorsqu'un petit commerçant remet sa boutique, les droits de mutation que nous avons déterminés sont perçus; lorsque le gérant est remplacé, la maison-mère n'acquitte même pas un impôt compensatoire, puisque la taxe des biens de mainmorte ne s'applique qu'aux biens immeubles, or, les fonds de commerce sont considérés comme des biens mobiliers. Si nous voulons chiffrer cette exemption, prenons une moyenne : les succursales ont un stock marchandises moyen d'environ 30.000 francs; la valeur du fonds peut être estimée à 10.000 francs; pour chaque transmission, les droits de mutation, y compris l'inscription de privilège, devraient donc s'élever à 1.436 francs environ (30.000 à 2%, soit 600 fr.; — 10.000 à 8%, soit 800 francs; — et 40.000 à 0,06%, soit 36 fr.). Il y a en France environ 20.000 succursales; nous pouvons admettre que les gérants changent tous les trois ans; par conséquent, à raison des 6.000 transmissions annuelles, le montant des droits de mutation s'élèverait approximativement à 8.580.000 francs.

Le gérant, considéré comme employé, acquitte l'impôt sur les salaires-traitements. Il bénéficie donc des nombreux dégrèvements afférents à cet impôt. D'autre part, il peut déduire de la somme imposable tous les frais de gérance: assurances, frais de personnel, dans lequel il fait rentrer son conjoint. Un rapide calcul nous permet aisément de nous rendre compte que, toutes les déductions opérées, les gérants n'acquittent pas d'impôt sur les salaires. En effet, le chiffre d'affaires des maisons affiliées au syndicat général étant voisin de 8 milliards et réalisé par 20.000 succursales environ, le taux moyen de la commission accordée étant d'autre part de 4%, chaque gérant obtient un salaire approximatif de 16.000 francs. Or, les 10.000 premiers francs sont exonérés, il suffit d'y ajouter 3.000 francs pour la femme et 3.000 francs à raison du premier enfant, pour

atteindre le total de 16.000. Ainsi, grâce aux simples dégrèvements pour charges de famille, sans même qu'il soit besoin de déduire les frais d'entreprise, les gérants sont exonérés de tout impôt. S'ils acquittaient, comme ils le devraient normalement, l'impôt sur les bénéfices industriels et commerciaux, ils seraient rangés, pour un gain de 16.000 francs, dans la 8^e classe et paieraient donc une somme forfaitaire de 2.250 francs, ce qui donne pour 20.000 gérances le chiffre de 45 millions.

Enfin, à supposer même que les gérants puissent être considérés, au point de vue fiscal, comme des employés, ils devraient alors indiscutablement être soumis à la loi des assurances sociales. Le gain moyen étant, ainsi que nous venons de le déterminer, de 16.000 francs, ils seraient, tous ou à peu près, compris dans la 5^e catégorie, visant les salaires supérieurs à 9.600 francs par an. Par là même, le montant des timbres à apposer serait annuellement de 960 fr. pour chacun (480 fr. assurance-maladie, 480 fr. assurance-vieillesse). Pour 20.000 gérants, le montant des timbres serait donc de 19.200.000 francs. Cette exemption est absolument injustifiable, même si nous adoptons la théorie succursaliste.

Signalons également que ces mesures de faveur ne doivent s'appliquer qu'autant que le gérant travaille dans les conditions prévues au contrat modèle annexé à la note n° 629 du 9 février 1922; or, assez fréquemment, il fait du commerce pour son compte personnel, quelquefois même sur l'instigation de la maison-mère, comme nous l'avons l'avons précisé. (1)

Il est très souvent assez difficile aux contrôleurs des contributions indirectes de se rendre compte de ce commerce

(1) Voir, p. 107 : Le commerce personnel des gérants.

personnel exercé concurremment avec celui qui est fait au nom de la maison-mère. Le résultat est que le gérant échappe, d'une part, à la patente qu'il devrait normalement payer, et d'autre part, à l'impôt sur les bénéfices industriels et commerciaux et à la taxe sur le chiffre d'affaires. Il est assez difficile de fixer le montant de cette fraude, car pour éviter d'être recherchés, les gérants détruisent toutes les pièces justificatives et n'ont pas, en général, de stock important: ils achètent pas petites quantités, qu'ils renouvellent aussitôt après leurs ventes. Le contrôle est particulièrement délicat.

Toutes ces diverses exemptions n'ont pas été sans être remarquées: en 1928, M. MIREAU, président de la Chambre de Commerce de Tours, a fait une étude détaillée de la question et calculé que 300 commerçants libres se transformant en gérants, payaient, dans les mêmes conditions de charges de famille et de commerce, 1.400.000 francs d'impôts de moins par an. Depuis cette date, ces chiffres n'ont fait qu'augmenter par suite des diverses majorations des centimes additionnels départementaux et communaux.

De semblables constatations de faits posent la question de savoir les raisons qui ont motivé cette exemption. La politique fiscale française a toujours été jusqu'alors orientée dans le sens d'une surimposition des grandes entreprises, tant par suite de l'application de la loi de la progressivité des impôts, que dans le but de favoriser le petit commerce. Il nous faut chercher les causes du revirement dans un changement d'esprit de nos parlementaires, aucune autre raison ne peut être admise. L'application des simples principes antérieurement adoptés et la *raison fiscale* qui se comprend, bien souvent sans pouvoir s'expliquer, nous seraient des arguments suffisants pour solliciter la suppression de toutes ces immunités. Des causes juridiques, que nous exposerons en même temps que nos projets de ré-

forme, viendront renforcer ces données un peu superficielles et arbitraires.

Nous ne sommes d'ailleurs pas les premiers à souligner et à demander qu'il soit mis un terme à ce régime de faveur: de nombreuses propositions ont déjà été présentées au Parlement, des campagnes ont été faites dans la presse, mais, jusqu'à maintenant, elles n'ont été suivies d'aucun résultat.

§ 2. — *Les diverses réformes proposées.*

Certaines réformes ont été proposées par des députés ou des sénateurs, d'autres furent l'œuvre de divers groupements commerciaux : unions, confédération générale des commerçants. Nous pouvons cependant constater qu'aucun des projets de réforme, présentés en France, n'a visé des mesures aussi radicales que celles qui ont déjà été adoptées par certaines législations étrangères.

Trois principales propositions ont été soumises aux chambres depuis dix ans. La première date du 21 février 1921. M. MANCEAU, alors député, aujourd'hui sénateur, déposait sur le bureau de la Chambre une proposition tendant au relèvement du taux de la taxe spéciale sur le chiffre d'affaires, créée en 1917. Il soulignait ce fait exact et particulièrement caractéristique que, depuis sa création, cette taxe n'avait subi aucune modification de taux, alors que, par exemple, la taxe sur le chiffre d'affaires, créée un peu après par la loi du 30 juin 1920, avait subi des augmentations successives importantes. Son taux, en effet, était passé de 1,10 à 1,30% (il fut d'ailleurs fixé à 2% en 1926). Pour quelle raison la taxe spéciale ne suivrait-elle pas la même progression? Cette proposition avait évidemment rallié les suffrages de nombreuses associations commerciales. Elle fut cependant très violemment combattue à la Chambre par un groupe de parlementaires, documentés par le syn-

dicat général des maisons d'alimentation à succursales. Elle fut en définitive repoussée.

Lors du vote de la loi du 4 avril 1926, M. MANCEAU, appuye cette fois par MM. PAQUE et TINGUY DU POUET, présenta un amendement tendant à la même fin que la proposition du 21 février 1921. Cependant, les auteurs précisèrent le quantum de la majoration sollicitée et conclurent à un triplement du taux de la taxe actuelle, soit 3, 6, 9, 12 et 15 pour mille. Le gouvernement et la commission des finances appuyèrent cette réforme, mais le groupe parlementaire qui avait fait repousser la proposition de 1921, combattit l'amendement avec la même violence ; la séance fut si troublée qu'il fut impossible de se rendre compte s'il avait été voté ou non.

Au cours de ces mêmes débats préparatoires à la loi du 4 avril 1926, M. ASTIER, député, déposa une proposition particulièrement intéressante. Elle avait pour objet l'extension de l'application de la taxe sur le chiffre d'affaires aux livraisons opérées par la maison-mère aux succursales, ou par des fabricants à des établissements vendant au détail, mais leur appartenant. Cette question, très importante, fut examinée par la Chambre avec une attention superficielle et, sans débats sérieux, l'article fut disjoint, bien qu'étant appuyé par le gouvernement et la commission des finances.

Tels sont les efforts qui ont été tentés au point de vue législatif ; les unions commerciales et la confédération des groupements commerciaux et industriels de France ont émis de nombreux vœux qui n'ont pas eu d'autres résultats.

Lors de son congrès du 12 novembre 1928, la confédération générale des groupements commerciaux demandait :

1° le triplement de la taxe spéciale sur le chiffre d'affaires,

2° l'assimilation des livraisons des maisons-mères à leurs gérants à des ventes soumises à la loi du 25 juin 1920,

3° l'application de la loi de huit heures aux gérants des sociétés à succursales multiples qui devaient être considérés comme des employés de gros.

L'union commerciale de l'Ain renouvelait ces vœux lors de son assemblée générale du 9 février 1930, sur la proposition de son président d'honneur, M. Victor VILLARD.

La *Tribune Commerciale et Industrielle de la Côte-d'Or*, dans son numéro de mai 1932, exposait ses desiderata à l'occasion d'un compte rendu du premier Congrès international des maisons à succursales; les vœux qu'elle présentait étaient identiques: triplement de la taxe spéciale sur le chiffre d'affaires, assimilation des livraisons de la maison-mère aux succursales à des ventes. De plus, elle sollicitait que « la taxe des biens de mainmorte soit adaptée aux » fonds de commerce exploités, au nom des grandes entreprises de détail procédant par succursales multiples, par des gérants, que ces entreprises soient ou non propriétaires des immeubles servant de siège à l'exploitation desdits fonds de commerce. » (1)

Toutes ces propositions nous semblent être orientées vers un but par trop exclusivement fiscal et négliger trop complètement le point de vue juridique. En effet, il nous apparaît contradictoire de solliciter à la fois l'assimilation des livraisons des maisons-mères aux succursales à une vente et l'application des lois sociales aux gérants. Si les gérants sont véritablement des salariés, auxquels les lois sociales doivent être appliquées, les marchandises qu'ils reçoivent ne peuvent pas leur être vendues, mais seulement remises en dépôt, ou sont l'objet d'un mandat général de vente. Nous nous efforcerons de ne pas tomber dans ces contradictions et si, comme les unions commerciales, nous serons

(1) « La Tribune Economique », numéro de mai 1932: Congrès international des maisons à succursales.

amenés à demander l'application de la loi du 25 juin 1920 aux livraisons des maisons-mères aux succursales, nous solliciterons que les gérants soient considérés comme de véritables patrons, ce qui entraînera leur assujettissement à toutes les mesures fiscales qui frappent le patronat.

Quoi qu'il en soit, jamais les mesures proposées et les vœux émis en France n'ont eu pour autre but qu'une augmentation ou une extension d'application des impôts existants. Le législateur étranger a été plus hardi et n'a pas craint d'interdire et de réprimer certaines formes de la grande entreprise, le trust en particulier. Les maisons à succursales ne tendent-elles pas à truster toute la consommation?

En Autriche-Hongrie, l'article 479 du code pénal réputait délit les conventions des industriels, des fabricants et des patrons, tendant à provoquer des variations des salaires, la hausse ou la baisse des prix. Aujourd'hui cet article est abrogé et la coalition permise.

L'article 913 du code pénal russe punissait d'emprisonnement et d'amende les personnes reconnues coupables d'entente ayant pour but la hausse des prix.

Toute une série de mesures furent prises dans les Etats-Unis d'Amérique, tant contre les pools que contre les trusts. L'*Interstate act*, visant au début seulement les compagnies de transports, étendu ensuite aux compagnies exploitant les lignes télégraphiques, prohibait et déclarait illégal tout tarif déraisonnable; une sanction civile, annulant le pool, complétait la sanction pénale.

Quant aux trusts, une campagne énergique fut menée contre eux en 1887 et 1888, par le *Times* de New-York et la *Tribune* de Chicago. Elle fut couronnée de succès par le vote de plusieurs lois. Une loi du 30 mars 1889 interdit au Texas toute combinaison de capital, d'aptitudes ou d'actes par laquelle deux ou plusieurs personnes se proposent de

faire naître des entraves au commerce, de limiter ou réduire la production ou de fixer les cours. La peine prévue fut un emprisonnement; le délit considéré comme instantané, le nombre de jours pendant lequel l'entente durait constituait un nombre égal de délits. Il suffisait au ministère public de prouver, d'une part, l'existence de l'entente, l'opinion publique en étant une preuve suffisante, et, d'autre part, que l'inculpé faisait partie de cette entente.

Au Missouri, le 9 mai 1889, une loi fut votée dont l'article premier était ainsi formulé: « Toutes corporations organisées pour créer ou diriger une industrie dans l'Etat, toutes associations de quelques personnes que ce soient, tous auteurs ou associés d'un syndicat, *arrangement*, combinaison, commerciales ou industrielles, toutes autres personnes ou associations de personnes, ayant pour but de relever le prix d'un article, marchandise, produit, de fixer et limiter la quantité de chaque article qui pourra être manufacturée, extraite ou produite dans cet Etat, seront déclarés coupables du délit d'association illégale (*conspiracy*) et passibles des peines et amendes fixées par la loi. » Le législateur fut particulièrement sévère dans la détermination de ces peines: par rapport à la société, l'amende variait de 1 à 20% de son capital, par rapport aux individus, elle était de 500 à 5.000 dollars et un emprisonnement de un an était prévu. D'autre part, la loi stipulait que les acheteurs n'étaient pas tenus de se libérer envers ces sociétés déclarées illégales dont les auteurs étaient ainsi punis.

Le *Sherman act* du 2 juillet 1890 prohibait lui aussi très violemment les trusts et les monopoles entravant le commerce entre les divers Etats ou avec les pays étrangers. Article 1^{er}: « Est illégal tout accord, *arrangement* sous forme de trust ou autrement, toute entente secrète (*conspiracy*) en vue de restreindre le trafic et le com-

« merce entre les divers Etats et avec les pays étrangers.
« Toute personne qui aura consenti à un accord ou pris
« part à une coalition de cette nature commettra un délit
« passible d'une amende de 5.000 dollars au plus, ou d'un
« emprisonnement d'un an au plus, ou des deux peines
« simultanément au gré du tribunal. »

Article 2 : « Quiconque aura monopolisé ou tenté de
« monopoliser soit à lui seul, soit avec d'autres, une bran-
« che de l'industrie ou du commerce entre les différents
« Etats ou avec les pays étrangers, commettra un délit
« passible des peines de l'article premier. » Les personnes
lésées avaient droit à une indemnité égale au triple du pré-
judice subi.

Toutes ces mesures sont empreintes d'un trop grand
rigorisme qui fut la raison de leur échec. La loi canadienne
du 2 mai 1889 apparaît beaucoup plus acceptable, et c'est
l'adoption d'une semblable mesure que nous solliciterions
pour entraver le développement des maisons à succursales
multiples, s'il nous était indispensable de recourir aux
moyens extrêmes. Cette loi est ainsi formulée :

« Tout individu qui se coalise, soit avec une autre per-
« sonne, soit avec une compagnie de chemins de fer, de
« steamers, de bateaux à vapeur, ou de transports, dans le
« but :

« 1° de limiter indûment les facilités de transport, de
« production, de fabrication, de fourniture, d'emmagasi-
« nage ou de commerce d'un article ou d'une denrée,

« 2° de restreindre le commerce ou le trafic d'un article
« ou d'une denrée,

« 3° d'empêcher, limiter ou diminuer indûment la fabri-
« cation ou la production d'un article ou d'une denrée, ou
« d'en élever déraisonnablement le prix,

« 4° de prévenir ou diminuer indûment la concurrence
« dans la production, la fabrication, l'achat, l'échange, la

« vente, le transport ou la fourniture d'un article ou d'une
« denrée, ou dans les tarifs d'assurance sur la vie et sur
« les propriétés, est coupable de délit et passible d'une
« amende de 200 à 4.000 piastres et d'un emprisonnement
« dont la durée ne pourra excéder deux années. S'il s'agit
« d'une corporation, l'amende sera de 2.000 à 10.000 pias-
« tres. »

Les maisons à succursales ne s'efforcent-elles pas de monopoliser la production et la vente de toute l'alimentation française? Le syndicat qu'elles forment ne pourrait-il pas être, dans une certaine mesure, considéré comme illégal, non pas au sens de la loi française sur les syndicats, mais au sens de la loi canadienne de 1889? Les résultats néfastes qui sont, dès aujourd'hui, la conséquence de cette concentration excessive, et pourront demain constituer de véritables fléaux sociaux, ne nous autoriseraient-ils pas à présenter des projets de réforme particulièrement sévères? Quoi qu'il en soit, nous ne croyons pas, qu'en l'état actuel des choses, des mesures aussi radicales puissent trouver leur place dans notre législation, et nous estimons que l'application rationnelle des lois fiscales existantes aux maisons à succursales constituera un frein suffisant.

*
**

Des mesures fiscales nous apparaissent suffisantes, mais elles s'imposent et il est indispensable qu'elles soient prises rapidement. Toutes les contradictions existantes doivent disparaître dans un bref délai pour faire place à un régime organique. Le statut juridique du gérant ne doit pas être l'œuvre des entreprises qui l'occupent; comme tous les autres contrats, le contrat de gérance doit rentrer dans un des moules juridiques prévus par le code; des règles précises et uniformes doivent s'imposer. C'est en nous effor-

çant de déterminer les normes applicables, que nous trouverons les mesures fiscales destinées à supprimer les exemptions. Elles seront la conséquence logique du régime juridique auquel nous soumettrons le gérant.

Qu'il nous soit permis de nous étonner que notre Parlement n'ait point pris les devants, alors que, par tous les moyens, il s'efforce d'augmenter les ressources de l'Etat. Avant de préconiser des impositions nouvelles, avant même de procéder à des restrictions, ne serait-il pas plus normal de faire rendre à chacun des impôts existants son maximum et, pour cela, d'y assujettir toutes les personnes qu'il doit frapper, même si elles emploient des artifices juridiques, parfois maladroits, pour échapper à la taxation ?

CHAPITRE III

Le statut juridique du gérant

Nous avons déjà analysé le statut que les maisons à succursales désiraient appliquer à leurs gérants: *gérant-mandataire*, et nous avons signalé qu'elles escomptaient ainsi créer une classe sociale se rapprochant du patronat, qu'elles n'y étaient point arrivées et qu'aujourd'hui le gérant était en fait une sorte de salarié, un véritable employé, soumis, au point de vue fiscal, à toutes les mesures qui s'appliquent aux loueurs d'ouvrage et d'industrie. Nous avons pu cependant nous rendre compte que la théorie du *gérant-mandataire* avait pour les entreprises à établissements multiples le résultat particulièrement appréciable de priver, d'une part, le gérant du bénéfice de toutes les lois sociales et de lui imposer, d'autre part, toute une série de charges que jamais aucun salarié n'a eu à supporter.

Il nous reste à analyser, de façon très précise, cette sorte de contrat machiavélique que constitue le contrat de gérance, à nous efforcer de faire un peu de lumière dans l'imbroglie de ces conventions et à en dégager la notion dominante que, jusqu'à maintenant, on a tenté de dissimuler, afin, sans doute, d'éviter les conséquences fiscales qui

doivent normalement en découler et que d'ailleurs nous en déduirons.

Dans quel moule juridique la gérance doit-elle rentrer ? Est-ce un mandat, un dépôt, un louage de services, une commandite, une gestion d'affaires, un contrat de commission ? Ou bien ne serait-il pas plus normal de dire que le gérant d'une maison à succursales multiples est purement assimilable à un dépositaire commercial, c'est-à-dire à un commerçant qui est en réalité un patron, mais auquel le contrat de dépôt, passé avec une entreprise, permet de s'exonérer du risque de mévente ? Et si le résultat auquel nous aboutirons nous conduit à cette constatation, n'y aurait-il pas lieu alors de dire qu'au point de vue fiscal, le gérant devra être soumis aux mêmes obligations, c'est-à-dire à celles qui sont imposées à tout commerçant ?

§ 1. — *L'imbroglia du statut actuel du gérant.*

A la lecture d'un contrat de gérance, on est frappé du nombre de règles diverses et disparates dont il a pu être accommodé. On y trouve, en effet, certains principes applicables au mandat, d'autres normes semblent se référer au dépôt, d'autres encore sont celles d'un louage de services, certaines sont communes avec le contrat de commandite et celui de concession de nom. Qu'est-ce au juste qu'un gérant ?

Un gérant ne peut pas, malgré les affirmations des dirigeants des maisons à succursales, être considéré comme un mandataire. En effet, aux termes de l'article 1984, § 1^{er}, du code civil, « le mandat ou procuration est un acte par lequel une personne donne à une autre le pouvoir de faire quelque chose pour le mandant et en son nom ». Il ne saurait, évidemment, être question ici du mandat normal, c'est-à-dire du mandat gratuit ; la gérance constituerait un mandat salarié, c'est-à-dire un mandat un peu

spécial, bien que la jurisprudence et la doctrine semblent de plus en plus accorder une présomption de non-gratuité au mandat commercial et mettre sur un pied d'égalité le mandat gratuit et le mandat salarié, alors que le code a fait de l'un la règle et de l'autre l'exception (1). Le mandataire a deux obligations principales : exécuter le mandat d'abord, rendre compte ensuite. En dehors de cela, il est entièrement libre ; son seul droit est de se faire indemniser des frais qu'il a pu déboursier dans l'accomplissement du mandat. Cette liberté est-elle celle qui est accordée au gérant ? Sans doute, il est bien spécifié, dans le contrat de gérance, que le mandataire « sera indépendant dans sa gestion, dans la limite du mandat ». Cette indépendance que l'on proclame est-elle véritablement pleine et entière ? Nous pouvons affirmer que le gérant est lié par le mandat au même titre qu'un salarié.

Le mandataire peut normalement se livrer, au cours même du mandat, à de multiples occupations complètement étrangères, il peut employer son personnel à tout ce que bon lui semble. Le gérant, au contraire, prend l'engagement de ne s'approvisionner qu'à la maison-mère, des amendes spéciales sont mêmes prévues au cas d'infraction ; sa situation s'apparente donc, à ce point de vue, à celle du voyageur en titre, qui ne peut, sans s'exposer aux pénalités du contrat, prendre des représentations autres que celle de l'entreprise qui le rémunère.

Postérieurement au mandat, le mandataire garde toute sa liberté d'action, il peut se livrer à toutes occupations qui lui agréent. Le gérant s'interdit par le contrat, de faire concurrence à sa maison, directement ou indirectement, dans un périmètre déterminé et pour une période fixée

(1) Rouen, 9 mars 1889, Rec. de Rouen, 1889, p. 21. — Baudry-Lacantinerie et Wahl, n° 728. — Guillouard, n° 11. — Pont, t. I, n° 885.

ordinairement à cinq ans, au cas de résiliation. Ce n'est pas certes là, une liberté pleine et entière; une telle clause se rencontre beaucoup plus souvent dans un acte de cession de fonds de commerce que dans un contrat de mandat, conforme aux articles 1984 et suivants du code civil.

Au surplus, le mandataire n'est point garanti par un délai-congé, c'est même là une des caractéristiques du mandat, celle que l'on s'accorde à considérer comme critérium de distinction entre le mandat et le louage de services (1). Avant la loi du 27 décembre 1890, le salarié ne pouvait pas, aux termes de l'article 1780 du code civil, discuter les motifs du renvoi et obtenir, le cas échéant, des dommages-intérêts. Depuis 1890, ce droit lui a été conféré, mais l'article 2004 n'a pas été modifié et le mandataire demeure, aujourd'hui encore, révocable *ad nutum*. Quant au mandant, il peut exiger, lorsque le mandat cesse du fait du mandataire, que celui-ci termine les opérations en cours. Pour quelle raison les maisons à succursales insèrent-elles dans leur contrat l'obligation d'un préavis, ordinairement de deux mois ? Cette règle doit d'ailleurs être respectée, aussi bien par la maison que par le gérant. Une telle modification aux principes normaux du mandat ne fait-elle pas perdre à ce contrat son caractère ?

De même, le mandataire doit supporter intégralement toutes les charges inhérentes au mandat : impôts, personnel, consignation, loyer, etc... Sans doute peut-il se faire rembourser après l'exécution de ses obligations. Le gérant, au contraire, ne supporte jamais toutes les charges afférentes à la succursale qu'il dirige, la maison-mère acquitte, sans même passer par son intermédiaire, tous les impôts et les frais de loyer.

(1) Voir Paris, 24 fév. 1923, D. 1923-2-146, et les notes 1 à 4.

Enfin le mandataire doit rendre des comptes exacts des opérations qu'il a accomplies; le gérant ne rend pas à proprement parler compte de ses actes. Il reçoit des marchandises, vend sans marquer, aux prix qui lui sont imposés ou même à d'autres plus élevés, s'il le peut et ne risque pas d'être pris; il adresse, toutes les semaines ou tous les mois, à sa maison, des sommes forfaitaires, mais ne correspondant nullement, ou en tous cas de façon approximative seulement, aux ventes qu'il a effectuées. Les inventaires auxquels il est procédé ne mettent pas en lumière les opérations qui ont été faites, mais celles qui ont dû avoir lieu, et ceci seulement par déduction. Les inventaires sont la détermination d'un solde plutôt qu'une reddition de compte.

Si donc, par certains côtés, le contrat de gérance peut être considéré comme un mandat salarié, certaines clauses qui y sont stipulées interdisent qu'on l'y assimile pleinement, ainsi que le désirent les succursalistes.

La gérance serait-elle alors une commission? Ce contrat se rapproche en effet du mandat par de nombreux points. On a même été jusqu'à soutenir que tout mandat ayant pour objet des opérations commerciales était un contrat de commission, sans même qu'il soit besoin de considérer si l'intermédiaire avait agi en son nom personnel ou non. (1) Le gérant ne peut pas non plus être, à notre avis, considéré comme un commissionnaire. Car il ne dispose d'aucun privilège quant au paiement de sa commission; il a seulement un droit de rétention qu'il peut exercer sur les marchandises à lui confiées. D'autre part, point plus important, le contrat de commission est nécessairement commercial alors

(1) Trib. Com. Marseille, 8 juin 1884, « Journal de Marseille », 1884-I-258. — Delamarre et Le Poitvin, t. II, n° 14 et suiv. — Lyon-Caen et Renault, t. III, n° 414.

que le contrat de gérance peut être soit civil, soit commercial. Le gérant ne peut pas, sauf stipulation expresse, être assigné devant les tribunaux de commerce. Enfin, les commissionnaires ne reçoivent mission d'accomplir que certaines affaires déterminées, alors que le gérant étend son activité à toute une branche de négoce.

La gérance ne saurait être non plus une gestion d'affaires prévue par l'article 1372 du code civil. Il y a là seulement une similitude de dénomination, car la gestion d'affaires suppose que le géré demeure complètement en dehors de toutes les opérations. Ici, il n'en est rien : c'est lui-même qui donne mission au gérant de faire tous les actes afférents à la succursale.

On pourrait songer plus sérieusement à assimiler la gérance à un dépôt. Il est, en effet, spécifié de façon explicite que les marchandises ne sont remises au gérant qu'à titre de dépôt, la maison en demeurant propriétaire. Cependant le caractère essentiel de ce contrat est la garde de la chose ; or, comment dire que, pendant tout le cours de la gérance, la notion de garde subsiste. Sans doute, y a-t-il dépôt durant un certain laps de temps variable. La maison-mère transmet une marchandise à la succursale, tant que celle-ci ne l'a pas vendue, il y a dépôt. Si le produit vient à périr entre les mains du gérant, il en est responsable ; s'il est congédié avant de l'avoir vendu, il doit le rendre en nature. Par conséquent, tant que les produits confiés restent en succursale, il y a application de toutes les règles du dépôt. Mais après la vente par le gérant aux clients, quel contrat doit s'appliquer ? Il ne saurait plus être question de restitution en nature et le dépôt interdit la restitution en équivalent, or le gérant n'est plus débiteur envers la maison-mère que du prix. Du reste, le contrat de dépôt est, de sa nature, gratuit ; la question de savoir si le dépôt ne perd pas son caractère en devenant salarié est très con-

troversée, certains auteurs prétendent que le moindre salaire, stipulé au profit du dépositaire, convertit le dépôt en louage d'ouvrage. (1)

Le gérant pourrait donc être un salarié pur et simple, et c'est bien ce que le législateur a considéré, puisqu'il l'a exonéré de l'impôt sur les bénéfices industriels et commerciaux et l'a soumis à la cédule de l'impôt sur les salaires et traitements. Le louage d'ouvrage est un contrat par lequel l'une des parties s'oblige, envers l'autre partie, moyennant un certain prix, à faire un ouvrage déterminé (*locatio operis*) ou à lui fournir temporairement ses services (*locatio operarum*). Ne serait-ce pas le cas du gérant? Sa rémunération consisterait dans la commission et ses services dans les ventes qu'il opère au nom de sa maison. Il a d'ailleurs été décidé, par une jurisprudence particulièrement nombreuse et une doctrine abondante, que le commis-voyageur (2) et le représentant de commerce (3) ne sont pas des mandataires ou autres intermédiaires, mais seulement des individus liés par un contrat de louage d'ouvrage. La situation du gérant se rapproche étrangement de celle d'un représentant à la commission, c'est-à-dire rémunéré non au moyen d'un salaire fixe, mais grâce à une commission. Tous deux font, pour le compte de leur patron, des actes de commerce, et bien souvent le voyageur se voit rembourser ses frais de voyage sur une base préétablie, de même que le gérant rentre dans les débours qu'il a pu effectuer pour le compte de la maison.

(1) Troplong : « Commentaire du titre de prêt », n° 11. — Laurent, n° 77. — Demante et Colmet de Santerre, n° 128 bis. — Guillouard, nos 16 et 17.

(2) Rouen, 12 janv. 1889, Rec. Havre, 1889-II-45. — Trib. Com. Nantes, 11 juillet 1891, Sir. 1892-II-123. — Paris, 26 mai 1894, D. 1895-II-189. — Agen, 7 janv. 1895, D. 96-II-40. — Limoges, 23 nov. 1896, Sir. 1897-II-68. — Douai, 1^{er} juil. 1907, Sir. 1909-II-205.

(3) Req., 5 déc. 1904, D. 1906-I-110. — Baudry-Lacantinerie et Wahl, « Traité du louage », t. II, n° 1641 et 1641 bis, et « Traité du mandat », n° 390. — Lyon-Caen et Renault, t. III, n° 417.

Il semblerait donc assez normal d'assimiler le gérant à un salarié, au même titre que le voyageur de commerce. Cependant leurs obligations ne nous semblent pas absolument identiques. Le gérant a un stock marchandises dont il est responsable tandis que le voyageur ne possède qu'une collection et vend sur échantillons. Le salarié ne peut pas se voir imputer le dépérissement des produits qui lui sont confiés, il est impossible de mettre également à sa charge certaines conséquences pécuniaires découlant de contraventions commises lors de l'exécution du travail dont il est chargé. Enfin, le patron est toujours civilement responsable de ses employés, alors que la maison-mère ne l'est pas par rapport au gérant. Le chauffeur d'une entreprise écrase, par exemple, un individu. Si l'action est portée devant la juridiction pénale, la victime se constituera partie civile contre le chauffeur et assignera le patron comme civilement responsable; en fait, le salarié supportera la condamnation pénale et le patron la condamnation à dommages-intérêts. Au civil, les choses sont encore bien plus simples, la victime assigne directement le patron en basant son action sur l'article 1384. Les gérants sont, au contraire, pleinement responsables des conséquences pécuniaires de tous leurs actes, sans pouvoir en être exonérés par la maison-mère.

Signalons à nouveau que les lois sociales applicables à tous les salariés ne sont pas respectées par les gérants.

En définitive, si le contrat de gérance est très proche par certains côtés du contrat de louage de services, il s'en écarte par trop sur d'autres points pour qu'il soit possible de l'y assimiler. Les gérants sont en fait des salariés, mais ils ne peuvent l'être en droit.

Comme le commanditaire, le gérant doit s'approvisionner exclusivement à la maison-mère, cependant, il assume de nombreuses charges autres que celles qui sont normale-

ment prévues dans le contrat de commandite. Comme le concessionnaire de nom, le gérant vend au nom de la maison-mère, mais il lui est interdit de s'approvisionner auprès d'autres fournisseurs, alors que le concédant laisse cette liberté à ceux auxquels il donne l'usage de son nom.

Ainsi, nous nous rendons compte qu'à la suite d'un examen juridique un peu minutieux, le contrat de gérance tient pour partie, de tous les divers contrats que nous venons de passer en revue, mais qu'en réalité il ne peut être assimilé complètement à aucun d'eux. Nous savons bien que la Cour de Cassation a, dans un arrêt rendu par sa chambre criminelle, le 6 décembre 1912, et rapporté au Sirey 1914-I-503, assimilé le gérant d'une maison à succursale à un mandataire, mais il s'agissait d'une hypothèse un peu spéciale et, en tous cas, le contrat de gérance dont il était question était beaucoup moins strict que celui qu'a adopté la majorité des maisons d'alimentation à succursales. Il s'agissait d'une gérance de café; or, le gérant avait une licence à son nom personnel, il pouvait vendre aux prix qui lui semblaient convenables, pourvu qu'il s'acquitte envers le mandant des sommes déterminées. Il faisait en outre son affaire personnelle de toutes les difficultés qui pouvaient survenir avec les compagnies de transport et la régie. Nous voyons par ce simple énoncé que le gérant mandataire de l'arrêt de 1912 a bien peu de points communs avec les gérants des entreprises d'alimentation et que l'on saurait vainement tirer argument de ce précédent jurisprudentiel pour dire que le gérant est bien en réalité un mandataire. Nous nous trouvons ici en présence d'un cas d'espèce, le contrat-type des maisons d'alimentation ne peut pas plus être assimilé au mandat qu'au dépôt, ou autres contrats que nous avons mentionnés.

§ 2. — *La vraie nature du contrat de gérance.*

Des constatations qui précèdent nous pouvons donc conclure que le législateur a soumis à tort le gérant à la cédula de l'impôt sur les salaires et traitements et que la nature du contrat de gérance est autre que celles qu'on a voulu lui conférer.

Il existe un contrat dit de *dépôt* que nous avons déjà étudié et dont nous signalions l'affinité particulièrement frappante avec le contrat de gérance. Nous disions même : « Il manque bien peu de choses au dépôt d'aujourd'hui » pour en faire une succursale : l'unique différence consiste « en ce fait que le magasin appartient au dépositaire et que » toutes les charges, soit d'entretien, soit fiscales, sont à la « charge de ce dernier. » (1) Nous croyons utile d'étudier ici ces affinités de façon plus précise.

Le dépositaire, tel qu'il est déterminé, non d'après le code civil, mais d'après les contrats de dépôt comme ceux dont nous avons rapporté le modèle en annexe, est un commerçant au même titre que tous les patrons : il a un fonds lui appartenant, il paie patente, acquitte l'impôt sur les bénéfices industriels et commerciaux, la taxe sur le chiffre d'affaires, la taxe de luxe, etc... Il est entièrement libre d'ouvrir sa boutique quand bon lui semble, d'engager tout le personnel qu'il lui plaît. Il assume tous les frais généraux de son entreprise : loyer, chauffage, éclairage, est responsable et supporte personnellement tous les risques. En un mot, c'est un patron. Le contrat de dépôt qu'il passe avec un industriel ou avec un commerçant en gros, n'ap-

(1) Voir *supra*, p. 36.

porte à sa situation que des modifications de détail et qui, en tout état de cause, ne changent pas sa situation juridique.

Afin de nous en persuader, prenons l'exemple du cas de dépôt le moins complexe. Un industriel désire lancer un nouveau modèle. Il se heurte très souvent à la timidité du client qui n'ose pas acheter parce qu'il craint de ne pas vendre. Que se passe-t-il alors? Le fabricant déposera chez ses revendeurs une certaine quantité du nouvel objet, et leur donnera la faculté de rendre les invendus. Un tel dépôt n'a en somme de commun, avec le dépôt prévu par l'article 1915 du code civil, que le nom. Ce dépôt est en réalité une véritable vente sous condition; le législateur le comprend si bien qu'il soumet à la taxe sur le chiffre d'affaires et le fabricant et les revendeurs.

Que l'on envisage cette hypothèse simple ou qu'on étudie la pratique un peu complexe, en honneur surtout depuis cinquante ans, les résultats sont les mêmes. Certaines entreprises ont, en effet, des dépositaires exclusifs, en ce sens que toutes les marchandises qui se trouvent dans les magasins du revendeur proviennent exclusivement de la firme déposante. Qu'il s'agisse d'un article, ou de tous ceux qui sont mis en vente par le dépositaire, les règles applicables sont les mêmes. Le contrat de dépôt commercial, ainsi qu'il est organisé, depuis la guerre surtout, n'a pour but que d'assurer un débit plus fort au déposant et d'exempter le dépositaire du risque de mévente.

Ce contrat ne change pas la nature de la situation du dépositaire; il demeure un revendeur, c'est-à-dire un petit commerçant, un patron. Son bénéfice est constitué par la commission qui lui est accordée sur les ventes: 25 ou 10% selon les articles; le fait que cette rémunération est déductible des paiements non par le créancier, mais par le débiteur lui-même, prouve bien qu'elle constitue un bénéfice et

non une commission qui ne pourrait être réglée que par le déposant, indépendamment de tout paiement.

Il existe cependant une clause dans le contrat de dépôt commercial, qui ne semble pas être en parfait accord avec le cas simple que nous venons de présenter : le dépositaire s'engage à acheter au déposant « toutes les marchandises qui lui seront nécessaires et dont celui-ci fait le commerce ». Cette clause un peu particulière s'explique aisément si l'on tient compte de la nature des marchandises déposées. Dans le dépôt normal, le contrat passé est exclusivement en faveur du déposant, seul il y trouve des avantages : acclimatation auprès du public du nouvel article qu'il lance, augmentation de son débit. Dans le dépôt commercial, conforme au modèle de notre annexe II (1), des avantages existent pour les deux parties contractantes : le déposant voit son débit augmenter, le dépositaire est exonéré d'un risque qu'il devrait normalement supporter : la mévente. En effet, les produits déposés sont pour la plupart de vente courante, si donc le commerçant désire ne pas immobiliser les capitaux nécessaires à leur acquisition, il est indispensable qu'il offre une contre-partie à la personne qui engage ses capitaux à sa place. Telle est la raison de la clause d'exclusivité d'achat.

Indiscutablement donc, le dépositaire est un patron, jamais il n'est venu à l'idée de le considérer comme un mandataire et jamais les déposants n'ont été assimilés à des mandants. Cependant, la vente se fait à leur nom, puisqu'un panneau à leur enseigne est placé sur la devanture des magasins des dépositaires.

Ne retrouvons-nous pas dans le contrat de gérance toutes les règles du dépôt commercial ? Que la vente s'opère par

(1) Voir annexe II.

un dépositaire ou par un gérant, le résultat est le même, l'un et l'autre agissent au nom du déposant ou de la maison-mère. Les marchandises ne sont dans les deux cas confiées qu'à titre de dépôt. Le gérant ne doit pas s'approvisionner auprès de fournisseurs autres que la maison-mère, le dépositaire est soumis à la même règle. Tous deux sont rémunérés par une commission qu'ils sont en droit de déduire de leurs envois de fonds. Au cas de résiliation, une clause de non-rétablissement, dans un périmètre déterminé et pendant un laps de temps prévu, s'impose à tous deux.

Par conséquent, règles identiques; une seule différence: le dépositaire a la propriété de son fonds, la maison-mère conserve celle de la succursale. Mais ce fait s'explique par son but qui est de permettre aux personnes ne possédant pas de capitaux suffisants pour acquérir un magasin, ou ne désirant pas les immobiliser, d'exercer néanmoins un commerce. La conséquence de cet avantage supplémentaire accordé au gérant, consiste dans une diminution du taux de sa commission par rapport à celui qui est normalement accordé au dépositaire; ce dernier touche en général 2, 5 et 10% sur les ventes qu'il opère, le gérant ne se voit octroyer que 2, 5 et 7%, les articles à 2% étant d'ailleurs beaucoup plus nombreux que ceux auxquels ce taux s'applique dans le contrat de dépôt. (Dépositaire: 2%: sucres, chocolat Menier, vins fins. — Gérant: 2%: sucres, chocolat Menier, pétroles, essences, alcool dénaturé, sel, cristaux, allumettes, liqueurs et spiritueux de marque, alcool de menthe Ricqlès (1).) Nous pouvons en somme chiffrer la différence entre les deux commissions par 2%, or précisément, elle correspond à peu près à l'intérêt des capitaux représentant la valeur du fonds d'une succursale et les frais

(1) Voir annexes II, III et IV,

assumés par la maison-mère. Une succursale dont le fonds peut être évalué 10.000 francs peut effectuer un chiffre d'affaires de 80.000 francs environ, soit, pour une diminution de taux de 2%, une réduction approximative de commission de 1.600 francs. Cette somme est en partie déboursée par la maison-mère tant pour la patente et le loyer (1.200 francs), que pour l'éclairage (400 francs).

Au reste, n'est-il pas possible de dire que, en un certain sens, le gérant achète son fonds et le revend, lors de son congédiement, pour le prix d'achat ? Le cautionnement réclamé ne pourrait-il pas être, à certains égards, assimilé à un prix d'acquisition ? La chose semble assez difficile depuis la loi du 1^{er} février 1928, mais auparavant elle aurait été parfaitement vraisemblable, puisque la maison pouvait, à son gré, disposer des sommes remises en cautionnement et remboursait le gérant sortant par le versement du gérant rentrant. Faisons abstraction du rôle de la maison-mère, nous voyons fort bien l'opération de vente se réaliser. Aujourd'hui, il n'en est plus de même pour la maison-mère, puisque les sommes représentatives du cautionnement sont obligatoirement placées dans des caisses d'épargne, et frappées d'une sorte d'indisponibilité. Mais, par rapport au gérant, les choses se passent comme auparavant, le résultat de fait est identique à celui qui se produirait s'il achetait le fonds pour le montant du cautionnement et le revendait ensuite pour la même valeur au gérant rentrant.

Il n'y a donc pas de différence foncière entre le contrat de dépôt commercial et celui de gérance, tous deux sont de la même espèce; par conséquent si, aujourd'hui, le gérant est, au point de vue fiscal, considéré comme un employé, il y a là une erreur, c'est à un patron qu'il doit être assimilé: patron lié par un contrat de dépôt commercial qui ne change pas la nature juridique de sa situation.

Ce résultat, auquel nous aboutissons logiquement, pose la question particulièrement délicate de savoir dans quelle catégorie juridique doit rentrer le fait de la transmission des marchandises par la maison-mère aux succursales. Si nous adoptons le point de vue des maisons à succursales, nous sommes contraints de dire que le transfert est simplement fait à titre de dépôt; si nous assimilons au contraire le mode de vente par succursales à la vente par le moyen du contrat de dépôt un peu spécial auquel nous la comparons, nous sommes amenés à dire qu'il y a également dépôt, mais seulement durant un laps de temps indéterminé et que celui-ci se transforme en une véritable vente à la suite des achats par le consommateur au gérant. C'est d'ailleurs une constatation qui a depuis longtemps été faite par les cours et les tribunaux, au point de vue pénal en particulier.

Sous l'apparence d'un contrat commercial de dépôt ou de commission, il peut y avoir en réalité une vente. C'est ainsi que, dans un arrêt de principe, rendu le 22 juin 1860, la chambre criminelle de la Cour de Cassation a décidé que le contrat par lequel un négociant remet à un tiers des marchandises facturées à un prix déterminé et à *condition*, c'est-à-dire avec faculté de renvoyer celles qu'il n'aurait pas vendues, et avec obligation de payer le prix de celles qu'il vendra, constitue non pas un dépôt, ni un mandat, mais une vente, mettant les marchandises aux risques de l'acheteur et lui en transférant la propriété sous condition résolutoire. « La Cour : Vu les articles 406 et 408 du code « pénal, — Sur le moyen tiré de la fausse application des « dits articles en ce que le prétendu dépôt qui aurait été « violé par l'abus de confiance imputé au prévenu serait « une véritable vente à condition, transmissive de la propriété des objets qu'on soutient avoir été détournés; « . . . Attendu qu'on lit dans l'arrêt « qu'il est établi que

« Pênes, en 1858, a détourné au préjudice de la dame X...,
« des marchandises de bijouterie qui ne lui avaient été
« remises qu'à titre de dépôt et sous condition, à la charge
« de les rendre ou d'en restituer le prix »; — Attendu que,
« suivant l'article 1915 du code civil, le dépôt est l'acte par
« lequel on reçoit la chose d'autrui à la charge de la garder
« et de la restituer en nature; — Attendu que l'arrêt atta-
« qué en disant qu'il y avait eu remise de marchandises à
« la charge de les rendre ou d'en restituer le prix, implique
« par cette dernière alternative, une véritable vente à con-
« dition; qu'une telle clause est exclusive du contrat de
« dépôt, que l'un des éléments essentiels du délit d'abus de
« confiance manque ainsi complètement; — . . .Attendu
« que de l'état des faits résultant quant à présent de l'arrêt
« et du jugement, on ne peut induire non plus aucune vio-
« lation de la part du demandeur d'un contrat de manda-
« Par ces motifs annule. » (1)

Les juges n'ont en effet été appelés jusqu'à présent à statuer sur cette question qu'en matière pénale, ils n'ont point eu encore l'occasion de se prononcer en matière civile. Tous les jugements et arrêts auxquels nous nous reportons ont été rendus à la suite de plainte pour abus de confiance, la question était donc de savoir si, l'abus de confiance ne pouvant exister qu'à l'occasion de certains contrats, tels que le dépôt et le mandat, ces contrats existaient bien à la base dans les espèces envisagées. Dans des conditions identiques à celles de la poursuite de 1860, la cour de Toulouse en 1891 (2) et celle de Douai en 1905 (3) se sont prononcées dans le même sens que la Cour de Cassation.

(1) Cr. 20 juin 1860, D. 1860-I-471, pourvoi contre un arrêt de la Cour de Paris, ch. corr., 31 mars 1860.

(2) Toulouse, 9 juillet 1891, D. 1894-II-138.

(3) Douai, 28 févr. 1905, D. 1905-II-444.

Le tribunal correctionnel de la Seine a rendu en 1898, dans une espèce très voisine de celle que nous étudions, un jugement par lequel il écarte, lui aussi, et le contrat de dépôt et le contrat de mandat, pour ne laisser subsister que celui de vente (1). Il s'agissait de la tenancière d'un kiosque à journaux; elle s'était engagée envers l'administration d'un journal à verser chaque jour au porteur du journal un prix fixé d'avance pour chacun des numéros qui lui étaient livrés, avec faculté de rendre ceux qu'elle n'aurait pas écoulés. Au lieu de vendre certains journaux, elle les prêtait à des amis qui les lui restituaient après lecture. Poursuivie pour abus de confiance, par devant le tribunal correctionnel de la Seine, elle fut acquittée, car il fut décidé que pour les numéros invendus et restituables *in specie*, il y avait vente sous condition.

Enfin, la cour de Toulouse, dans un arrêt du 10 janvier 1906 (2), précise qu'il y a vente conditionnelle dans le contrat par lequel un commerçant reçoit des marchandises, des bicyclettes, par exemple, pour les mettre en vente, à charge, après les avoir vendues, d'envoyer au fabricant le prix auquel leur valeur a été fixée.

Toutes ces hypothèses, dans lesquelles la jurisprudence a reconnu qu'il y avait vente, se rapprochent singulièrement du contrat de gérance: dans les deux cas, il y a transmission de marchandises, fixation d'un prix de vente, restitution *in specie* des marchandises non vendues, versement du prix pour les marchandises vendues.

Sans doute ne peut-il s'agir d'une vente pure et simple, mais seulement d'une vente sous condition. Quelle est alors cette condition, résolutoire ou suspensive? Une clause du contrat de gérance nous interdit de conclure à une vente

(1) Trib. corr. Seine, 15 février 1898, D. 1898-II-88.

(2) Toulouse, 10 janv. 1906, D. 1906-V-72.

sous condition résolutoire, car elle spécifie que la maison demeure propriétaire des marchandises transmises au gérant, or une vente sous condition résolutoire transmet immédiatement à l'acheteur la propriété et les risques. Il n'en a pas toujours été ainsi, c'est seulement depuis la confection du code civil que la vente transmet obligatoirement la propriété à l'acheteur; auparavant elle pouvait fort bien ne lui conférer que la possession. En droit romain, existait un contrat appelé *æstimatum*, consistant dans la simple remise d'une chose à charge de la vendre, d'en restituer le prix ou de la rendre au cas où la vente n'en serait point opérée. « Le vendeur était obligé envers l'acheteur à
« lui faire avoir librement la chose vendue, et à le défendre contre tous ceux, qui, par la suite, voudraient la lui
« faire délaisser ou y prétendre quelque droit. » (1) L'obligation de transférer la propriété n'est pas de l'essence de la vente. D'ailleurs, aujourd'hui encore, dans les ventes alternatives, la propriété n'est transférée que lorsque l'option est venue déterminer l'objet de la vente.

Quoi qu'il en soit, il apparaît impossible de dire, par suite de la clause du contrat de gérance réservant la propriété des marchandises à la maison, qu'il y a vente sous condition résolutoire, celle-ci consistant dans le défaut de vente par le gérant aux clients. Mais il est permis de faire appel à la condition suspensive: événement futur et incertain dont dépend l'existence du contrat et dont le non-accomplissement fait considérer l'obligation comme n'ayant jamais existé.

La maison-mère transférant à ses gérants des marchandises, les leur vend sous la condition suspensive qu'eux-mêmes les revendent aux clients. Si le gérant ne vend pas

(1) Voir Fuzier-Hermann, répertoire V^o Vente, n^{os} 1 à 13.

ces marchandises, la vente à lui consentie par la maison est censée n'avoir jamais eu lieu; si, au contraire, il réalise cette opération, tout se passe comme si, dès le transfert, la maison lui avait vendu purement et simplement les marchandises. Cette explication nous permet de comprendre pour quelle raison la maison demeure propriétaire des objets transmis; le vendeur sous condition suspensive conserve en effet la propriété tant que la condition ne s'est pas réalisée. Notre théorie est donc jusqu'ici en parfaite concordance avec les règles générales applicables aux obligations.

Une seule difficulté surgit au sujet des risques. Si le vendeur sous condition suspensive conserve, jusqu'à la réalisation de cette condition, la propriété des choses objet du contrat, il demeure également chargé des risques. Or, il est incontestable que le gérant est rendu expressément responsable de toutes les avaries et de tous les dépérissements que les produits à lui livrés peuvent subir. Un tel écueil n'est pas en réalité insurmontable, car une jurisprudence constante consacre la possibilité d'adjoindre une clause de dépôt à un contrat de vente, de même qu'elle admet la combinaison d'une obligation de faire et d'un contrat de dépôt, sans que les contrats initiaux soient anéantis.

Par conséquent, nous pouvons dire que la transmission des marchandises par la maison-mère à la succursale est avant tout une vente sous condition suspensive, mais que, dans le but de faire assumer au gérant les risques avant la réalisation de la condition, sans lui transférer la propriété, il est adjoint au contrat de vente une clause de dépôt destinée à jouer jusqu'à la revente des marchandises objet du contrat aux clients. Une telle interprétation nous semble concorder avec la rédaction des contrats de gérance dans lesquels il est spécifié d'une façon expresse que les marchandises ne sont remises qu'à titre de dépôt, la maison

en demeurant propriétaire. S'il s'agissait seulement d'un contrat de mandat, il serait inutile d'adjoindre une telle stipulation, puisqu'elle existerait de droit.

Si donc la maison-mère vend les marchandises au gérant, celui-ci se trouve bien dans une situation exactement semblable à celle du dépositaire commercial auquel on n'a jamais refusé la qualité de patron. La véritable situation juridique du gérant est bien celle d'un commerçant. Les marchandises qu'il vend, il les achète, il en supporte tous les risques. Il assume tous les frais de vente qui sont à la charge d'un commerçant. Il est possible de dire que, en un certain sens, il acquiert son fonds de commerce par le moyen du cautionnement qu'il dépose. Si certains frais, les impôts en particulier, ne sont pas à sa charge, c'est là une juste contre-partie de l'avantage qu'il consent à la maison-mère en s'engageant à s'approvisionner exclusivement auprès d'elle.

Ainsi, en examinant de façon quelque peu approfondie la réalité du contrat de gérance, nous arrivons à cette conclusion qu'il n'a nullement la nature juridique qu'on a voulu lui conférer et qu'en définitive il consiste purement et simplement en une convention passée entre deux personnes et par l'effet de laquelle, grâce à des concessions réciproques, l'une s'engage à acheter exclusivement à l'autre, celle-ci autorisant le paiement après vente, et la restitution des invendus.

Pour que le gérant soit complètement assimilable à un patron, il faudrait qu'on lui octroie la qualité de commerçant avec tous ses avantages: éligibilité, électorat aux tribunaux de commerce, aux conseils de prud'hommes, etc., et tous ses inconvénients: liquidation judiciaire, faillite, etc. Nous nous déclarons pleinement partisan d'une telle réforme, aucune raison plausible n'interdit en effet cette assimilation pleine et entière en droit, puisqu'en fait aucune

différence foncière ne sépare le gérant d'un commerçant.

*
**

Si jusqu'alors on s'est efforcé de dissimuler soigneusement la vraie nature du contrat de gérance, si on a vainement tenté de faire rentrer cette convention dans le cadre de divers contrats, tels que le mandat ou le dépôt, il existe à cela une raison profonde. Nous la voyons précisément dans l'importance des conséquences fiscales entraînées par notre théorie. Il est bien évident que, dans de telles conditions, le gérant, considéré comme un patron, devra être soumis à tous les impôts payés par les commerçants, et surtout, chaque transmission de marchandises par la maison-mère aux succursales devra être frappée de la taxe sur le chiffre d'affaires, sous la seule condition que ces marchandises soient revendues effectivement par le gérant. De la sorte, si les clauses du contrat de gérance demeurent les mêmes au point de vue des impôts, la maison-mère devrait acquitter une double taxe sur le chiffre d'affaires, ce qui constituerait une grave entrave au développement des maisons à succursales.

En dehors de toute question fiscale, l'assimilation du gérant à un patron serait particulièrement souhaitable, au point de vue social en particulier: nous n'aurions plus une classe de demi-patrons, de demi-capitalistes. Les maisons à succursales sont les premières à reconnaître que leurs gérants ne doivent pas être considérés comme des employés, qu'elles soient donc logiques avec elles-mêmes, et les considèrent comme de véritables patrons, puisqu'ils le sont en réalité, et ne les flattent pas d'une dénomination fallacieuse de mandataire.

CHAPITRE IV

Les réformes fiscales proposées

Les conséquences économiques et sociales que comporte l'extension des maisons à succursales seraient à elles seules un argument suffisant pour nous permettre de demander l'application à ces entreprises d'impôts nouveaux. L'étude fiscale et juridique à laquelle nous venons de nous livrer a fait apparaître à l'évidence qu'une réforme du système d'imposition actuellement existant s'impose. Il est inadmissible que certains contribuables puissent, par le moyen d'artifices juridiques, être exonérés en fait d'une portion importante des charges fiscales qui leur incombent normalement. Ce que le législateur doit considérer, dans une situation juridique, c'est ce qu'elle est au fond et non pas ce que les parties ont pu avoir intérêt à la dénommer. D'autre part, il ne saurait être toléré que, étant donné le principe de l'égalité devant les charges publiques, certains citoyens, par une sorte d'anomalie inexplicable, supportent une cote-part constante d'impôts, alors que les autres voient la leur augmenter.

Les réformes que nous proposons consistent donc uniquement dans l'application aux maisons à succursales multi-

ples, des règles fiscales qui devraient normalement les régir et d'autre part dans l'élévation du taux de certains impôts qui, malgré les modifications, toujours dans le sens de la hausse, apportées à la plupart des charges publiques, sont demeurés sans aucun changement.

§ 1. — *Application normale des impôts existants.*

Nous avons pu constater que le gérant était à tort considéré par le législateur comme un employé. Cette conception inexacte, servant de base au régime d'imposition, entraîne évidemment toute une série d'exemptions fiscales au profit des maisons à succursales. Ainsi, la transmission des marchandises de la maison-mère aux gérants ne peut être considérée comme une vente, puisqu'il n'y a là qu'un simple rapport entre patron et employé. De même les changements de gérants ne peuvent donner lieu au versement de droits de mutation, le fonds ne change pas en effet de propriétaire, il demeure constamment la propriété de la firme et il y a seulement changement de chef de rayon, d'employé. Enfin, le gérant n'étant pas assimilé à un patron, ne peut être soumis à la cédule de l'impôt sur les bénéfices industriels et commerciaux, exclusivement applicable aux chefs d'entreprises; employé, salarié, il ne doit acquitter que l'impôt sur les salaires et traitements. Nous avons déterminé l'importance de telles exemptions, emportées par l'admission de cette fausse conception.

Le gérant est, dans la réalité des choses, nous croyons l'avoir démontré, un véritable commerçant, au même titre que les dépositaires commerciaux, au même titre que tous les petits patrons. Cette théorie modifie profondément tout le régime fiscal des maisons à succursales, et, si elle est admise, ce qui nous semble strictement logique, elle entraî-

nera obligatoirement la suppression de toutes les exemptions fiscales que nous avons signalées.

Le gérant, assimilé à un patron, ne pourra plus, évidemment, être soumis à l'impôt sur les salaires et traitements, mais il devra acquitter l'impôt sur les bénéfices industriels et commerciaux. De la sorte, il sera effectivement touché par l'imposition; nous avons en effet démontré que, par le jeu des déductions pour charges de famille, l'impôt payé en fait par les gérants était à peu près nul. Aucune déduction semblable n'est admise en matière de bénéfices industriels et commerciaux, seules sont déductibles les charges d'exploitation. Ainsi, les gérants ayant, comme nous l'avons déterminé, un bénéfice approximatif de 16.000 fr., seront classés dans la huitième catégorie, visant les bénéfices compris entre 15.001 et 20.000 francs, et devront verser au Trésor une somme de 2.250 francs, prévue par la taxation forfaitaire légale.

D'autre part, chaque changement de gérant devra être considéré comme une vente de fonds de commerce et par là même les droits de mutation devront être perçus. Par qui devront-ils être versés? Une modalité spéciale devra être prévue, car il semblerait anormal de faire payer ces droits par le gérant, puisqu'apparemment il n'achète pas le fonds et que sa simple mise de capitaux consiste dans le versement d'un cautionnement. En principe, ce devrait bien être lui que l'on devrait considérer comme redevable, mais, par suite des circonstances de fait, la maison-mère seule nous semble pouvoir être imposée. C'est d'elle que vient la plupart du temps l'initiative du changement: renvoi pur et simple du gérant, ou seulement mutation d'un gérant d'une succursale dans une autre. Si l'on objectait qu'il n'y a pas à la base de changement de propriété, nous répondrions que la chose est peut-être théoriquement exacte, mais qu'il y a, à tout le moins, une mutation com-

portant tous les caractères d'une vente de fonds. Une telle opération doit être prise en considération par le fisc et soumise aux mêmes règles que s'il y avait en droit comme en fait, mutation effective, les résultats sont identiques.

Si cette application des droits de mutation à percevoir sur le prix du fonds à l'occasion de chaque changement de gérant, peut paraître audacieuse, nous solliciterions alors que la taxe des biens de mainmorte soit étendue aux fonds de commerce. Sans doute cette taxe spéciale n'est-elle applicable qu'aux immeubles, or un fonds de commerce est un meuble. Cependant, le but de la taxe est, au premier chef, de frapper les biens qui ne changent pas de propriétaire, or c'est assurément le cas des succursales, biens appartenant la plupart du temps à des sociétés commerciales et qui n'échappent à l'application de la loi que par suite d'une qualification arbitraire. Nous croyons qu'exonérer les mutations par changement de gérant, serait méconnaître la pensée du législateur. La taxe des biens de mainmorte, appliquée aux succursales devrait être calculée d'après la patente payée à raison de chacune d'elles. Ainsi, l'égalité serait rétablie entre commerce normal et commerce par succursales.

Enfin et surtout, il est absolument indiscutable que les transmissions de marchandises de la maison-mère aux succursales doivent être frappées de la taxe sur le chiffre d'affaires. Cette extension d'application nous apparaît indispensable, même s'il est possible de repousser l'assimilation complète du gérant à un commerçant. En effet, quelle que soit la qualification que l'on donne au gérant, il est impossible d'écarter, au point de vue juridique, le caractère de vente que présente la livraison des marchandises par la maison-mère. Mais celle-ci, n'ayant lieu que sous condition suspensive, la taxe ne sera due qu'autant que la condition interviendra, c'est-à-dire que la maison-mère ne

devra payer l'impôt à raison de la transmission, qu'au moment où elle acquittera celui afférent aux ventes réalisées par ses gérants.

Nous demandons également, en dehors de ces mesures absolument justifiées, qu'un contrôle plus étroit soit exercé sur les succursales, que les gérants soient astreints à tenir les mêmes livres qui sont imposés à tous les commerçants. Cette mesure aura le double avantage, d'une part, de permettre une vérification facile de toutes les opérations effectuées pour le compte de la maison-mère, et d'autre part, d'éviter que les marchandises vendues par le gérant pour son compte personnel, soient exonérées en fait des impôts qui doivent normalement les frapper. Les vérifications effectuées aujourd'hui par les contrôleurs des contributions indirectes sont rendues particulièrement difficiles et, la plupart du temps, les gérants ne paient pas la taxe sur le chiffre d'affaires à raison des ventes qu'ils passent pour leur profit exclusif, d'accord ou non avec la société de laquelle ils dépendent.

De telles mesures s'imposent, car elles sont les conséquences logiques des principes juridiques régissant le contrat de gérance. Ces réformes proposées ont une base, une raison d'être, contrairement à un grand nombre d'impôts qui ne se justifient que par la raison fiscale.

§ 2.— *Péréquation du taux de la taxe spéciale sur le chiffre d'affaires.*

La taxe spéciale sur le chiffre d'affaires qui frappe les grands magasins et a été étendue aux maisons à succursales, n'a pas été modifiée depuis sa création, son taux est demeuré le même, alors que celui des autres impôts a été augmenté à diverses reprises. Nous ne pouvons que nous associer aux propositions de lois qui ont été formulées et

tendaient à une modification et à une péréquation du taux de la taxe spéciale sur le chiffre d'affaires. Il est certain qu'aujourd'hui, alors que la taxe normale est passée successivement de 1,10% à 1,30% et 2%, taux encore en vigueur pour la plupart des marchandises, il est véritablement surprenant que le taux de la taxe spéciale n'ait pas suivi cette progression ascendante et n'ait pas été au moins doublé.

Mais nous estimons que le taux de base a été fixé de façon arbitraire et si ridiculement modéré que la taxe n'a en fait aucune efficacité. Sa raison d'être se trouve dans le principe de la progressivité de l'impôt, dont le but est d'imposer à chaque citoyen un sacrifice égal. Or les besoins suivent une progression décroissante et inversement proportionnelle à la quantité de biens possédés, parce que chaque unité nouvelle est appliquée à la satisfaction de besoins de moins en moins importants. Ce dont il faut tenir compte en matière d'imposition, ce n'est pas du chiffre d'affaires réalisé, mais de la valeur qu'a pour le commerçant chacune des portions de ce chiffre dont la première tranche est beaucoup plus indispensable que la seconde, celle-ci étant plus utile que les suivantes. Les premières opérations réalisées permettent de se procurer les objets les plus indispensables à la vie, les autres donnent la possibilité de satisfaire des besoins à caractère de plus en plus somptuaire. Si donc l'imposition était proportionnelle et qu'un petit commerçant, réalisant un chiffre d'affaires modeste, était redevable d'un impôt dont le taux soit égal à celui qui frappe une grande maison à succursales multiples, vendant chaque année pour plusieurs centaines de millions de marchandises, le sacrifice réclamé à l'un et à l'autre serait inégal au point de vue de l'utilité finale.

La taxe sur le chiffre d'affaires est la même pour tous les commerçants, il était donc normal qu'une taxe spéciale et progressive soit appliquée aux entreprises réalisant un

chiffre d'affaires important, afin de frapper également toutes les parties de ce chiffre. La taxe spéciale telle qu'elle a été prévue par la loi du 31 juillet 1917 atteint-elle complètement ce but ? Son taux minime de 1, 2, 3, 4, et 5 pour mille permet-il de réaliser la péréquation de sacrifice ? Nous ne croyons pas que cette taxe soit la juste compensation du chiffre d'affaires important réalisé par les entreprises à succursales. En effet, il échet de tenir compte qu'elle ne s'applique qu'à partir de un million, minimum imposable atteint par un nombre de maisons assez restreint. Calculons le bénéfice d'une entreprise commerciale quelconque vendant au détail pour un million de marchandises par an, et nous verrons que, compte tenu des pertes, des frais généraux, il n'est pas exagéré de dire qu'il peut se solder par un bénéfice net de 10 à 15%, soit 100 à 150.000 francs, chiffre plus que suffisant pour permettre la satisfaction des besoins indispensables à la vie. Mais comparons l'impôt acquitté à raison de la première tranche de 100 fr. de chiffre, celui payé pour la première tranche de 100 fr. excédant un million et celui versé sur la première tranche de 100 fr. excédant 200 millions, et nous verrons encore mieux l'insuffisance de la taxe. En effet, ces impôts sont respectivement de 2 fr., 2,10 et 2,50. Est-ce là une progression normale et la loi de la progressivité des impôts est-elle satisfaite ? Ces majorations infimes sont complètement inopérantes, et nous estimons qu'un relèvement du taux s'impose.

Nous ne voyons aucun inconvénient à ce que la taxe spéciale ne demeure applicable qu'à partir de 1 million, ce qui laisse évidemment grand nombre de ventes, procurant un bénéfice moins qu'utile, non frappées, mais cette marge ne profitera pas uniquement et surtout aux immenses entreprises trustées que nous voudrions voir frappées, mais en particulier au commerce moyen dont le chiffre

d'affaires oscille entre 200.000 et 7 ou 800.000 francs. Il a, aujourd'hui en particulier, besoin d'être encouragé plutôt qu'accablé d'impôts. Mais que le législateur prenne garde qu'il exonère ainsi certaines fractions de chiffre d'affaires et que par conséquent l'échelle de la progression est en réalité tronquée. Alors que la taxe spéciale devrait s'appliquer dès l'instant où la vente réalisée ne procure plus un bénéfice indispensable à la vie, pour s'élever ensuite progressivement, elle ne frappe qu'à partir d'un chiffre d'affaires très élevé. Au point de vue de la progressivité, il faut donc considérer que les premières tranches sont en fait exonérées et qu'il ne faut pas pour cela exonérer partiellement, en leur appliquant des taux de base, les tranches qui sont effectivement imposées.

Compte tenu de ce fait et aussi de l'immutabilité de la taxe spéciale depuis sa création, nous estimons qu'un triplement du taux serait absolument normal: 3, 6, 9, 12 et 15 pour mille; de la sorte, cette taxe aurait un rendement effectif, car il est possible de se demander aujourd'hui si elle ne figure pas pour mémoire dans la liste des revenus de l'Etat. Ce serait également exercer une influence sociale bienfaisante en démontrant que les gros revenus ne bénéficient d'aucune exonération. Le principe de l'égalité devant les charges publiques serait respecté dans son esprit et dans sa lettre.

§ 3. — *Conséquences de ces réformes.*

Les impôts qui frappent le commerce ont pour la plupart une incidence particulièrement considérable, et c'est en définitive le client qui supporte les charges imposées à son vendeur. Par conséquent, si des impôts auxquels les maisons à succursales multiples n'étaient pas jusqu'alors sou-

mises, leur sont rendus applicables, elles seront amenées à majorer leurs prix de revient.

Nous avons déjà fait remarquer au cours de cet ouvrage que le système succursaliste était particulièrement onéreux et que là se trouvait spécialement le frein puissant à l'extension de ces vastes entreprises; nous avons en même temps constaté que leurs prix de vente n'étaient pas, dans l'ensemble, aussi bas que le consommateur le croyait. Si donc, de nouvelles charges fiscales leur sont imposées, leurs prix seront fatalement augmentés et nous les verrons égaler, sinon dépasser, ceux qui sont couramment pratiqués par leurs concurrents.

Il n'est peut-être pas absolument indispensable, pour atteindre ce résultat, de procéder à une augmentation des impôts, mais nous croyons qu'en l'état actuel des choses, cette méthode est celle qui se concilie le mieux, tant avec les tendances de notre pays qu'avec les nécessités fiscales et juridiques. Nous reconnaissons parfaitement l'inconvénient qui pourra résulter de ces modifications et consistera dans une légère hausse du coût de la vie. Evidemment, le système inverse est concevable et reçoit déjà un commencement d'application. Il consiste à supprimer purement et simplement certains impôts: plus de taxe sur le chiffre d'affaires pour personne, plus de droits de mutation, etc... Aujourd'hui, on s'efforce de substituer à la taxe sur le chiffre d'affaires, la taxe unique à la production, le résultat que nous désirons obtenir est parfaitement atteint de cette façon: nous déplorions l'exemption dont bénéficient à l'heure actuelle les maisons à succursales, d'une taxe sur le chiffre d'affaires, et nous sollicitons qu'elle soit établie. Si aucun commerçant ne paie à l'avenir cet impôt, si la cascade de taxes successives disparaît pour faire place à une seule imposition, notre but est atteint, car si les maisons à succursales bénéficieront d'une exemption d'une ou

de deux taxes sur le chiffre d'affaires, le petit détaillant verra ses prix diminuer du montant de 3 ou 4, l'égalité sera établie non par une imposition égale, mais par l'absence d'imposition. Notre conviction intime n'est pas cependant que ce système se généralisera; l'Etat a plus que jamais besoin de ressources, les impôts tels qu'ils sont établis à l'heure actuelle, la taxe sur le chiffre d'affaires en particulier, sont de trop sûrs et trop productifs revenus pour qu'il les abandonne dans cette période financière troublée.

Le résultat incontestable du système que nous préconisons sera donc, pour les maisons à succursales, une hausse certaine des prix de vente, que les impôts nouveaux soient acquittés par la maison-mère ou par les gérants. En effet, il est bien certain qu'il n'y a là qu'une modalité d'application, sans aucune importance au fond, puisque, si les gérants doivent supporter des charges supplémentaires, comme il ne leur est pas possible de majorer les prix fixés par la maison, ils réclameront, à juste titre, une compensation qu'on sera obligé de leur accorder et qui consistera dans une augmentation de leur commission. Le résultat final, au point de vue de la vente au consommateur, restera donc identiquement le même.

Augmenter les prix de revient des maisons à succursales multiples, c'est du même coup diminuer leur puissance de concurrence, puisque les prix des entreprises rivales demeureront constants; c'est permettre au petit commerce en particulier de subsister, puisqu'il se trouvera ainsi sur un pied d'égalité avec la grande entreprise, les conséquences pécuniaires de la valeur professionnelle inférieure du petit commerçant étant, dans une large mesure, compensées par le coulage et les frais généraux écrasants qui sont le triste privilège de toutes les formes supérieures d'exploitation commerciale.

Supprimer les exemptions fiscales que nous avons signalées, c'est, à notre avis, ralentir considérablement le développement des maisons à succursales et, par là même, leur interdire de prendre dans l'Etat la place prépondérante qu'elles tendent à s'arroger pour le plus grand détriment de la société; c'est éviter, dans une large mesure, la réalisation de toutes les conséquences économiques et sociales désastreuses que nous avons analysées.

*
**

Ainsi, aucune des mesures fiscales que nous sollicitons ne peut être considérée comme une mesure d'exception, toutes ont à leur base une raison juridique ou sont justifiées par les principes existant en matière de législation fiscale française. Nous ne saurions être taxé de partialité.

Nous nous étonnons vivement que les maisons à succursales, non contentes des exemptions dont elles bénéficient actuellement, songent encore à faire pression sur le Parlement pour obtenir de nouvelles faveurs fiscales, en particulier la suppression de la taxe spéciale sur le chiffre d'affaires. Non seulement une loi qui ferait droit à de semblables prétentions mettrait en lumière ce qui jusqu'alors s'est couvert d'une régularité apparente, mais elle violerait tous les principes généraux du droit qui nous régit.



Le régime fiscal des maisons à succursales multiples apparaît tout à fait régulier à un examen superficiel; si au contraire on approfondit un peu l'étude des principes juridiques qui sont à la base du contrat de gérance, on se rend aisément compte que ce régime comporte de nombreuses et importantes exemptions fiscales. Aucune justification ne peut être apportée en faveur du maintien du système actuel, des réformes s'imposent donc, nous avons indiqué celles qui nous apparaissaient indispensables.

Mais il importe au premier chef que l'on n'attermoie pas, que le législateur prenne le plus rapidement possible ces mesures, car nous croyons qu'hésiter serait gravement compromettre deux intérêts primordiaux, conséquences l'un de l'autre : celui du français et celui de la nation.

Ne pas agir immédiatement serait compromettre l'intérêt général! Nous avons déjà montré la situation économique telle qu'elle se présente aujourd'hui : le petit commerce en pleine décadence, le salarié, gérant tout particulièrement, dépouillé, le producteur sur le point d'être évincé et enfin le consommateur assuré de voir, dans un avenir assez proche, les prix subir une hausse considérable par suite du monopole de fait des entreprises à établissements multiples. De telles constatations ne peuvent laisser le législateur indifférent, il ne peut plus longtemps tolérer

et même favoriser de semblables abus, il ne pourra pas ne pas s'émouvoir lorsqu'il se sera rendu compte de la suite de fléaux emportés par cette extension envahissante des grandes entreprises; il ne pourra voir, sans s'y opposer de toute la force de ses moyens, disparaître toute la classe sociale moyenne, qui est son meilleur appui en même temps que le plus bel apanage de la nation française!

Ne pas agir immédiatement serait compromettre aussi et surtout l'intérêt de la nation, car c'est, ainsi que nous allons nous en expliquer en manière de conclusion, préparer à coup sûr l'avènement du socialisme. Demain, dans quelques années, les maisons à succursales auront peut-être eu le temps, si on ne leur barre la route, d'acquérir la supériorité incontestable qui leur permettra d'être la force économique avec laquelle l'Etat lui-même devra compter. Peut-être seront-elles assez puissantes pour violer impunément les articles 419 et 420 du code pénal et imposer par là même leurs volontés, tant aux sujets qu'aux gouvernants.

Il faut agir de suite, les mesures sollicitées n'ont pas le caractère de mesure d'exception et ne nécessiteront pas, pour être prises, de véritables décrets-lois, elles sont l'application pure et simple, mais normale, des lois existantes. Que le législateur comprenne donc et qu'il agisse!

CONCLUSION

La marche vers le socialisme

Tel est donc le système succursaliste : conception hardie, conception moderne de la distribution dans un monde moderne, système remarquablement organisé, système rationnel dans son principe : vente directe du producteur au consommateur, vente des meilleurs articles aux prix les plus bas. Mais telles sont ses conséquences ; la lutte est âpre, la victoire sera grande si elle est un jour remportée, les pertes de l'ennemi seront lourdes, les morts seront nombreux ! Ces morts-là, nous croyons qu'il faut les éviter, nous nous sommes efforcés de montrer que des causes nombreuses militent en faveur de la survie de ces faibles qui se battent avec pour seules armes des bâtons et des pierres contre un ennemi pourvu de tous les engins les plus modernes, ennemi qui est bien au fond une des incarnations de la théorie politique la plus en faveur de nos jours : le socialisme.

Le système succursaliste, système neuf, perfectionné, habilement conçu et réalisé est bien en effet, nous sommes

contraints de le constater, marqué au sceau de notre siècle : le sceau de la doctrine socialiste.

Dire qu'aujourd'hui elle commence de trouver une application dans tous les domaines serait proclamer une vérité que beaucoup disent et que chacun pense, car les faits s'imposent à nous, que nous le voulions ou non.

Dans le domaine intellectuel, le socialisme grandit ! Les ouvrages qui paraissent chaque jour sont de plus en plus emplis des théories marxistes ; on se plaît à concevoir, à constater et à admirer les progrès de la grande idée. A l'école, l'histoire n'est plus le fidèle commentaire des faits passés, les rois sont maintenant des tyrans, les serfs des malheureux et Napoléon le hideux potentat, fomenteur de troubles et de guerres ; la république est l'ère de la liberté, le règne du suffrage universel dans lequel chaque homme peut exercer des droits, les siens, ceux que la révolution bienfaitrice lui a fait acquérir. L'école unique, c'est l'avenir ; demain chacun aura la possibilité d'obtenir tous les titres universitaires et quand bien même les dispositions et les capacités du jeune homme seraient toutes autres, on lui fera apprendre le grec et le latin ; le résultat auquel on aboutira sera de faire perdre le goût du travail manuel et de substituer à celui qui serait devenu un excellent artisan, un demi-savant prétentieux et sans emploi !

Dans le domaine législatif, le socialisme fait rage et c'est bien la conséquence logique et obligatoire des idées politiques et des mandats acceptés légèrement par nos représentants trop souvent sans souci des responsabilités morales qu'ils assument.

Les lois sur les loyers sont une des marques les plus nettes de l'emprise de la propriété qui se réalise de nos jours. Les diverses prorogations qui ont été accordées jusqu'ici et interdisent au propriétaire de reprendre la libre

jouissance des locaux qui lui appartiennent, alors que les baux consentis sont expirés, peuvent bien être assimilées à une dépossession partielle. La prorogation commerciale et le droit au renouvellement des baux commerciaux sont encore un signe plus caractéristique de la tendance actuelle. Enfin la limitation de l'augmentation des loyers est une atteinte très nette à la propriété, en ce sens que, faussant la loi de l'offre et de la demande, faussant le jeu de la concurrence, elle interdit au propriétaire le légitime revenu auquel il a droit, puisque, l'indice de la vie étant de 5 à 6 par rapport aux prix d'avant guerre, les loyers ne peuvent être augmentés de plus de 100 %.

Les lois sociales sont également une atteinte à la liberté : loi sur les syndicats, conventions collectives de travail, loi sur les accidents du travail, loi du repos hebdomadaire, loi de huit heures, loi des assurances sociales, sont des manifestations non équivoques de l'intrusion de l'Etat dans les rapports des particuliers. Ces lois d'ordre public qui tendent à devenir de plus en plus nombreuses sont autant d'exceptions à la règle de l'article 1134 du code civil : « Les conventions légalement formées tiennent lieu de loi à ceux qui les ont faites. » La loi du 20 décembre 1923 est encore plus symptomatique du mal qui sévit : le préfet peut, dans certaines conditions, prescrire par arrêté, la fermeture le dimanche de tous établissements commerciaux, même s'ils n'emploient aucun salarié.

Les retraites des fonctionnaires et la généralisation de ce système, même dans les entreprises privées, dénotent bien que notre pays progresse dans le sillon que nous marquons. C'est la substitution du patron, qu'il soit Etat ou particulier, au salarié ; celui-ci était autrefois contraint d'économiser pour ses vieux jours, maintenant ce soin lui est enlevé et il est certain que lorsqu'il ne sera plus à même de travailler, il pourra néanmoins subvenir à ses besoins, ce

qui a pour résultat incontestable de tuer en lui l'esprit d'économie.

Dans le domaine fiscal, il est à noter que ce sont les impôts sur la propriété : l'impôt foncier bâti et non bâti et l'impôt sur les valeurs mobilières qui ont de beaucoup les taux les plus élevés et qu'ils ne comportent pas de déductions pour charges de famille. « Il faut prendre l'argent où il se trouve ! » Sans doute, mais encore y aurait-il lieu de considérer que le petit immeuble, les quelques titres de rente sont souvent le seul avoir du modeste rentier et qu'il serait juste de ne pas lui imposer une charge supérieure à celle qui incombe à l'individu n'ayant aucun bien apparent et bénéficiant d'une vie, bien souvent plus large et plus somptuaire. Accabler la propriété d'impôts, c'est tuer le propriétaire et c'est également anéantir le désir d'acquérir, c'est bien là le sens de la doctrine socialiste. Nous passons complètement sous silence les énormes droits de mutations par décès, bien évidemment, toutes mesures qui seraient de nature à sauvegarder l'intégralité de l'actif des successions sont soigneusement écartées, en particulier celles qui consisteraient à supprimer les droits de succession en ligne directe.

Le socialisme se manifeste jusque dans le domaine moral et religieux. La famille est maintenant dissociée par le divorce, les cours et les tribunaux assimilent dans des hypothèses trop nombreuses le concubinage au mariage, l'autorité du père de famille s'affaiblit de jour en jour. La religion devient une charge morale à laquelle on désire se soustraire. On veut bannir toute contrainte, or le socialisme ne comporte-t-il pas, dans sa forme la plus pure, la suppression de la famille en tant qu'institution, par le principe de la communauté des femmes et des enfants et n'écarte-t-il pas toute autorité morale autre que celle de l'Etat ?

Mais c'est surtout dans le domaine économique que nous le voyons grandir de façon angoissante et peut-être sous la forme la plus dangereuse, car sa progression n'apparaît pas à l'évidence ce qui la rend plus certaine : le socialisme grandit au point de vue économique parce que le capitalisme décline ou, plus exactement, parce qu'il arrive à un summum au delà duquel il ne pourra plus grandir, au delà duquel il sera par conséquent contraint de rétrograder pour faire place à un autre régime : le régime socialiste.

L'industrie toute entière est maintenant surcapitalisée. Nous avons montré quelles étaient les causes économiques qui avaient provoqué cet état de choses. La grande usine est au fond un des facteurs les plus puissants de l'avènement du socialisme, malgré ses apparences capitalistes. Elle a réduit à néant toute la petite industrie de famille; les artisans d'hier sont devenus les ouvriers d'aujourd'hui, sans autre avoir que leur salaire, sans rien qui les retienne au sol; la propriété individuelle est bien abolie pour eux et c'est précisément la raison de leur hostilité contre ceux qui possèdent encore quelque chose. Et même les véritables patrons de l'entreprise n'ont plus de leurs biens la même idée que jadis, parce qu'ils sont des actionnaires, de simples porteurs de titres soumis à toutes les fluctuations des cours et qui ne représentent au fond que le droit à un dividende.

Le machinisme a permis la réalisation de tous objets sans qu'il soit besoin de tenir compte des aptitudes de l'ouvrier; les spécialistes disparaissent peu à peu, tout homme, quel qu'il soit, peut maintenant surveiller n'importe quelle machine et par là même cette interchangeabilité a contribué à l'égalité théorique des salariés. Il n'y a plus de hiérarchie dans leur monde : ni hiérarchie de capacité, ni bientôt hiérarchie de salaire. De la sorte un élément de stabilité a sombré, on ne verra plus tel

contremaître, tel ouvrier spécialiste demeurer attaché à telle usine dans laquelle il était indispensable, parce que lui seul savait effectuer un travail déterminé, que d'ailleurs il connaissait à l'exclusion de tout autre. Le maniement des machines tend à devenir de plus en plus simple et le rôle de l'ouvrier à se réduire à celui de surveillance; s'il quitte aujourd'hui une usine, demain il pourra, sans avoir à effectuer aucun apprentissage spécial, s'embaucher dans une autre. Par ailleurs, le machinisme amoindrit l'homme en supprimant tout esprit d'initiative, en standardisant le travail pour le ramener à quelques mouvements élémentaires. La grande usine est, au point de vue humain, l'éducation des nerfs et des muscles, mais l'engourdissement de la pensée.

Le système statistique, une des caractéristiques du régime socialiste, est de plus en plus adopté dans les grandes entreprises, car c'est une nécessité. Pour éviter des catastrophes, il y a lieu de redouter les moindres erreurs, par conséquent de bannir toute fantaisie, une réglementation stricte est indispensable; tout doit être étudié, tout doit avoir pour base des précisions mathématiques. La technique socialiste n'est pas autre : la statistique en est l'instrument indispensable qui permet de tout prévoir et d'éviter les pires fléaux : crises de disette, révolution, ruine!

Parmi toutes les grandes entreprises, les maisons à succursales multiples sont bien celles qui réalisent dès maintenant le plus parfaitement l'idéal socialiste; l'ampleur de leur action leur impose, nous l'avons constaté, l'adoption du principe statistique et d'autre part, elles sont les auxiliaires les plus puissants de l'abolition de la propriété: le gérant est souvent un ancien petit commerçant, il a vendu son fonds à une grande firme, sa fortune d'immobilière est devenue mobilière et par conséquent beaucoup

plus aisément périssable. En fait, le cautionnement représentatif de la plus grande partie de l'avoir du gérant est très souvent absorbé par les déficits d'exploitation : l'individu qui devient gérant est un propriétaire, celui qui a été gérant est devenu prolétaire, c'est-à-dire salarié dans toute la force du terme, ayant, comme seul moyen d'existence, son travail.

Mais jusqu'alors, toutes les grandes maisons à succursales sont demeurées privées quoique revêtant la forme collective. Le danger le plus grand réside dans le fait qu'un jour, elles pourront ne point en rester à ce stade et si elles continuent à suivre le sillon qu'elles ont emprunté, cet avenir, que nous redoutons, est peut-être beaucoup plus proche que nous ne le croyons. En effet, chaque entreprise constitue dès maintenant un véritable cartel, elle ressemble en somme à une formidable machine dont tous les leviers d'action se trouvent au siège social et sont mus par quelques initiés : les administrateurs. Les maisons à succursales ont créé un syndicat qui groupe pour lors déjà 103 d'entre elles, c'est-à-dire la quasi-totalité; cependant il n'a point encore assez de force, la concentration n'est pas assez grande pour qu'il puisse imposer ses volontés, être le rouage essentiel de tout le succursalisme français. Néanmoins, ses conseils tendent à devenir des ordres, la réglementation qu'il édicte commence à se préciser, les grands principes adoptés par chacune des maisons affiliées deviennent identiques. Un jour, la concentration prendra de telles proportions, que ce syndicat deviendra tout puissant, et c'est là que réside le danger, sans même qu'il soit besoin d'envisager l'entente internationale, projetée par les succursalistes lors de leur premier congrès et qui s'est concrétisée par la création d'un comité international.

N'oublions pas que, parallèlement à ce mouvement de concentration, se réalise de façon inquiétante le monopole

de la distribution au profit des entreprises que nous étudions. Un jour, ce monopole sera fait acquis et il se trouvera précisément aux mains du syndicat général; tout le commerce français d'alimentation sera donc la chose de quelques hommes. Or si le monopole de fait est particulièrement dangereux en lui-même, car le consommateur se trouve entièrement à la merci d'une exploitation plus ou moins certaine, il est surtout à redouter parce qu'il peut se transformer en monopole de droit. Les conditions dans lesquelles l'accaparement de la distribution se produira rendront possible la nationalisation des grandes entreprises par simple décret, car leurs propriétaires trop peu nombreux ne pourront protester. La concentration est peut-être l'arme la plus puissante du socialisme : c'est l'avènement du socialisme par le haut dont les progrès sont les plus redoutables parce qu'ils se dissimulent sous des apparences extérieures trompeuses. Le socialisme qui vient de l'ouvrier est au contraire tapageur et bruyant, il est facile de déceler tous ses progrès et de porter remède au mal dès qu'il se manifeste.

La surcapitalisation, voilà le véritable ennemi, celui contre lequel nous ne saurions trop nous tenir en garde, poison aux effets lents mais sans remède, capitalisme qui se détruit lui-même ! Le succursalisme est une des manifestations les plus importantes de ce phénomène économique, nous avons voulu l'analyser dans tous ses détails, déterminer ses conséquences heureuses et malheureuses et signaler les remèdes qui nous apparaissent indispensables pour enrayer ses progrès.

*
**

Voilà donc le résultat auquel nous conduit notre étude : le succursalisme est une idée rationnelle, louable dans son principe, désastreuse dans ses résultats. Rationnelle parce

qu'elle permet un travail mieux organisé, parce qu'aussi elle est, il faut bien le reconnaître, orientée selon les tendances actuelles ! Désastreuse dans ses résultats, car elle entraîne obligatoirement l'effacement de la personnalité individuelle derrière une personnalité collective : la firme et peut-être bientôt l'Etat ! Annihiler l'individualité de l'homme, c'est vouloir faire de lui une simple machine, c'est lui enlever toute préoccupation, c'est supprimer chez lui tout esprit d'initiative, c'est faire qu'il ne soit plus un homme parce que son jugement et sa responsabilité deviendront indifférents. Nous devons réagir contre cette décadence morale certaine, atermoyer accélérera la chute qui deviendra peut-être si rapide qu'il sera devenu impossible de l'enrayer. L'homme ne doit pas être un numéro, il a une personnalité qui doit vivre car telle est sa destinée !

Signaler le péril a été notre but, l'œil se trompe facilement, tel objet qui semblait d'or n'est en réalité que de plomb ! Nous n'hésitons pas à dire que les maisons à succursales, contribuant à la décadence morale de l'homme, constituent un système qu'il nous faut réprouver, sans regretter les avantages matériels qu'il peut comporter.

En dehors même de ce point de vue purement moral, il convient de respecter une règle qui s'impose aussi bien aux individus qu'aux Etats et consiste à respecter l'équilibre du balancier économique. Pour qu'une nation vive, il faut que ses ressortissants ne déforment pas les principes qui s'imposent à elle. La France est le pays de la petite propriété, le Français aime posséder et c'est la plus sûre de ses sauvegardes. La petite propriété est le point d'équilibre du balancier de notre pays ; ne le déplaçons donc pas, ni à l'extrême gauche, en supprimant la propriété, c'est-à-dire en nous soumettant au régime socialiste, ni à l'extrême droite par une surcapitalisation qui réunira la propriété en quelques mains. Le moindre choc pourrait en effet libé-

rer ce balancier qui se porterait immédiatement à l'extrême opposé de sa course, sous l'influence de la réaction.

Aurea mediocritas ! La médiocrité est d'or ; pour la France, elle consiste, croyons-nous, dans le maintien de la petite propriété, celle qui existait avant guerre, celle qui comporte en même temps que de modestes cultivateurs, de petits artisans et de petits commerçants. Il nous faut barrer la route à ceux qui tentent de rompre l'équilibre et ne point nous laisser tromper par les principes modernes de concentration et d'intégration. S'il en est ainsi, la France demeurera heureuse et les Français feront face au péril qui les guette : le fléau socialiste.

VU :

Le Président,

L. BAUDIN.

VU :

Le Doyen ,

A. GUILLOIS.

VU ET PERMIS D'IMPRIMER :

Dijon, le 14 Janvier 1933.

Le Recteur,

E. SPENLÉ.

STATISTIQUES

STATISTIQUE DES " FORMES JURIDIQUES " DONNÉES AUX MAISONS A SUCCURSALES N° I

RAISON SOCIALE		Affaires personnelles	Sociétés anonymes	Commandites
Etbs. B. Mielte, à Châlons-sur-Marne			1	
Société Economique d'Alimentation, à Lyon			1	
Docks Rémois, à Reims			1	
Entrepôt de Grenelle, à Paris			1	1
Guichard-Perrachon, à Saint-Etienne				
Docks de Blois, à Blois			1	
La Ruche Picarde, à Amiens			1	
Etoile du Midi, à Carcassonne			1	
Rûche Troyenne, à Troyes			1	
Docks Francs-Comtois et Bourguignons, à Besançon			1	
Société Bourguignonne d'Approvisionnement, à Dijon			1	
Alimentation Stéphanoise, à Saint-Etienne	1		1	
Bon Marché Toulousain, à Toulouse				
Docks de l'Yonne, à Auxerre			1	
Docks de l'Ouest, à Nantes			1	
Comptoirs de la Bourgogne, à Dijon	1		1	
Etbs. Mignot, à Reims				
Economiques Troyens, à Troyes			1	
La Ruche du Midi, à Béziers			1	
Etbs. Goulet-Turpin, à Reims			1	
Société Guyenne et Gascogne, à Bayonne			1	
Grands Ecomats Parisiens, à La Plaine-Saint-Denis			1	
Société Nouvelle d'Approvisionnement, à Sens			1	
Allobroge, à Chambéry			1	
Société d'Alimentation d'Alsace et de Lorraine, à Strasbourg			1	
Société d'Alimentation de la Riviera, à Cannes			1	
Société Normande d'Alimentation, à Caen			1	
Au Lion d'Arles, à Arles			1	
Les Economiques Bisontins, à Besançon			1	
Docks de Nevers, à Nevers				
Totaux (1)		2	27	1

(1) Cette statistique, établie en prenant pour éléments 30 maisons à succursales, choisies au hasard parmi les plus caractéristiques, fait donc ressortir que la forme anonyme serait adoptée pour 90% des entreprises françaises, alors que les affaires personnelles ne représenteraient que 6 à 7% et les formes sociétaires, autres que la forme anonyme, 3% seulement.

STATISTIQUE DU " CAPITAL SOCIAL INITIAL ET DU CAPITAL SOCIAL ACTUEL " (1) N° II
de quelques maisons à succursales

RAISON SOCIALE		Capital initial	Capital actuel
Docks de Nevers, à Nevers		2.000.000	5.000.000
Etablissements Goulet-Turpin, à Reims		1.000.000	6.000.000
Etablissements Economiques Troyens, à Troyes		400.000	6.000.000
L'Allobroge, à Chambéry		5.250.000	9.500.000
Etablissements B. Mielle, à Châlons-sur-Marne		2.500.000	20.000.000
L'Epargne, à Toulouse		1.500.000	10.500.000
La Ruche du Midi, à Béziers		625.000	3.000.000
La Ruche Moderne, à Troyes		10.000	4.350.000
Entrepôt de Grenelle, à Paris		33.500	21.000.000
Alimentation Stéphanoise, à Saint-Etienne		750.000	1.712.500
Société Economique d'Alimentation, à Lyon		1.000.000	12.605.500
Docks de l'Ouest, à Nantes		5.000.000	10.000.000
Docks Rémois, à Reims		1.200.000	20.000.000
Les Grands Economats Parisiens, à La Plaine-Saint-Denis		460.000	6.000.000
Société d'Approvisionnement Guyenne et Gascogne, à Bayonne		1.500.000	2.500.000
Etablissements Fournier (Docks de Blois), à Blois		700.000	2.400.000
La Ruche Picarde, à Amiens		1.200.000	12.000.000
Etablissements Guichard-Perrachon (Casino), à Saint-Etienne		1.000.000	21.100.000
Etoile du Midi, à Carcassonne		1.000.000	3.500.000
Comptoirs de la Bourgogne, à Dijon		30.000	2.000.000
Société Bourguignonne d'Approvisionnement, à Dijon		100.000	3.000.000

(1) Le capital social indiqué comme « actuel » est le dernier capital connu d'après les bilans.

STATISTIQUE DU " STOCK MARCHANDISES " DE QUELQUES MAISONS A SUCCURSALES N° III

RAISON SOCIALE	1928	1929	1930	1931
La Ruche du Midi, à Béziers.....		13.992.377 85	15.326.518 20	
Ebbs. B. Mielle, à Châlons-sur-Marne		61.664.532 77	69.725.871 02	
Ebbs. Goulet-Turpin, à Reims			60.771.710 »	64.464.659 »
Société Guyenne et Gascogne, à Bayonne		5.319.941 25	6.503.391 45	
La Ruche Moderne, à Troyes		21.203.742 50	23.342.832 22	24.864.539 35
Entrepôt de Grenelle, à Paris	28.488.967 19	39.766.858 65	45.403.463 37	
L'Allobroge, à Chambéry	17.820.710 85	18.320.333 75	18.616.466 05	
L'Epargne, à Toulouse			21.114.517 10	22.705.352 55
Docks Rémois, à Reims	113.149.882 55	139.979.996 20	148.539.171 »	
Société Nouvelle d'Approvisionnement, à Sens			8.813.171 24	28.146.047 05
Docks Francs-Comtois et Bourguignons, à Besançon				16.606.782 12
Docks de Nevers, à Nevers		26.876.669 »	32.827.002 84	
Grands Economats Parisiens, à La Plaine-Saint-Denis	23.911.712 32			20.165.829 41
Société des Economiques Troyens, à Troyes				16.790.213 15
Alimentation Stéphanaise, à Saint-Etienne				
Docks de l'Ouest, à Nantes		21.949.478 36		
Société Economique d'Alimentation, à Lyon				28.344.745 03
La Ruche Picarde, à Amiens.....		39.498.409 71		

STATISTIQUE DU " MONTANT DES RÉSERVES " OPÉRÉES PAR QUELQUES MAISONS
A SUCCURSALES

N° IV

RAISON SOCIALE	1928	1929	1930	1931
La Ruche du Midi, à Béziers.....		3.850.000 »	13.611.652 65	
Etbs. B. Miele, à Châlons-sur-Marne		20.726.069 18	21.212.833 32	
Etbs. Goulet-Turpin, à Reims			10.144.800 »	10.274.592 »
Société Guyenne et Gascogne, à Bayonne		1.428.125 90	3.000.000 »	
La Ruche Moderne, à Troyes		6.560.000 »	7.300.000 »	8.330.000 »
Entrepôt de Grenelle, à Paris	5.050.000 »	1.260.000 »	3.783.020 36	
L'Allobroge, à Chambéry	886.474 83	1.048.167 83	1.249.373 98	
L'Epargne, à Toulouse			3.517.400 »	6.617 400 »
Docks Rémois, à Reims	9.666.270 50	9.742.070 80	9.820.903 10	
Société Nouvelle d'Approvisionnement, à Sens			140.158 22	
Docks Francs-Comtois et Bourguignons, à Besançon				3.128.725 42
Docks de Nevers, à Nevers			338.864 41	411.207 73
Grands Economats Parisiens, à La Plaine-Saint-Denis	1.115.729 39	1.191.053 69	1.292.946 61	
Société des Economiques Troyens, à Troyes				8.800.621 17
Alimentation Stéphanoise, à Saint-Etienne		7.350.000 »		5.109.962 60
Société Economique d'Alimentation, à Lyon				3.016.411 22
La Ruche Picarde, à Amiens.....		11.497.781 09		

STATISTIQUE N° V
DU " MONTANT DES AMORTISSEMENTS " OPÉRÉS PAR QUELQUES MAISONS A SUCCURSALES

RAISON SOCIALE	1928	1929	1930	1931
La Ruche du Midi, à Béziers			1.234.246 90	
Etbs. B. Mielles, à Châlons-sur-Marne		11.488.624 10	13.875.521 75	
Etbs. Goulet-Turpin, à Reims			17.542.366 »	22.215.433 50
Société Guyenne et Gascogne, à Bayonne		1.691.717 60	2.197.390 35	
La Ruche Moderne, à Troyes		5.447.815 78	6.716.296 84	7.868.645 62
L'Allobroge, à Chambéry	4.774.605 15	5.839.596 65	7.158.658 15	
Docks Rémois, à Reims	2.398.259 90	3.087.698 85	4.125.729 60	
Société Nouvelle d'Alimentation, à Sens			846.195 33	
Docks Francs-Comtois et Bourguignons, à Besançon		1.491.956 89	1.806.436 18	3.572.226 40
Docks de Nevers, à Nevers		5.954.295 20	7.144.303 26	1.972.706 45
Grands Economats Parisiens, à La Plaine-St-Denis ..	4.941.337 »			
Société des Economiques Troyens, à Troyes				11.644.594 70

STATISTIQUE
DES " BÉNÉFICES NETS " RÉALISÉS PAR QUELQUES MAISONS A SUCCURSALES (1)

N° VI

RAISON SOCIALE	1927	1928	1929	1930	1931
Docks de Nevers, à Nevers			1.204.645 16	1.446.866 53	
Etbs. Goulet-Turpin, à Reims			4.854.271 »	5.414.821 »	5.986.035 »
Etbs. Economiques Troyens, à Troyes		3.056.562 81	2.200.596 99	1.604.276 46	2.650.176 12
L'Allobroge, à Chambéry	2.121.574 23	1.036.804 99	1.120.056 »	1.191.574 15	
Etbs. B. Mielle, à Châlons-sur-Marne			6.177.693 99	7.234.101 »	
L'Epargne, à Toulouse				8.122.316 79	8.822.305 83
La Rûche du Midi, à Béziers			2.015.347 55	3.001.075 35	
La Rûche Moderne, à Troyes			2.398.753 03	2.574.534 60	2.436.979 93
Entrepôt de Grenelle, à Paris		9.463.842 15	10.460.407 31	10.617.011 57	
Alimentation Stéphanoise, à Saint-Etienne	1.575.038 75		1.278.506 75	1.375.223 70	1.404.143 10
Docks de Bourgogne, à Dijon				156.577 »	
Société Economique d'Alimentation, à Lyon				7.702.347 »	9.014.352 98
Docks de l'Ouest, à Nantes		5.332.991 »	6.667.393 »	5.438.060 »	
Docks Rémois, à Reims		5.744.357 »	5.006.113 »		
Les Grands Economats Parisiens, à La Plaine-St-Denis	14.252.190 65	15.681.229 15	17.955.850 25	20.885.367 30	
Sté d'Approvisionn. Guyenne et Gascogne, à Bayonne		3.390.245 15	1.732.596 62	3.669.328 40	
Etbs. Fournier (Docks de Blois), à Blois		1.217.637 60	1.398.486 55	1.860.703 75	
La Ruche Picarde, à Amiens		952.913 47	763.778 59	795.803 58	
Docks Frances-Comtois, à Besançon		8.004.948 56			2.033.159 01
Société Nouvelle d'Approvisionnement, à Sens				97.977 83	
Etbs. Guichard-Perrachon (Casino), à Saint-Etienne		8.474.371 83		11.444.571 69	11.696.112 82

(1) Pour l'établissement de cette statistique, les bilans arrêtés en cours d'année ont été reportés au 31 décembre suivant.

STATISTIQUE DU " NOMBRE DE SUCCURSALES " PAR ENTREPRISE

N° VII

RAISON SOCIALE	Nombre de Succursales (1)
Alimentation Stéphanoise, à Saint-Etienne	200
Allobroge, à Chambéry	200
Bon Marché Toulousain, à Toulouse	10
Comptoirs de la Bourgogne, à Dijon	250
Docks de Blois, à Blois	200
Docks Franois-Comtois et Bourguignons, à Besançon	400
Docks de Nevers, à Nevers	300
Docks de l'Ouest, à Nantes	500
Docks Rémois, à Reims	1.600
Docks de l'Yonne, à Auxerre	180
L'Epargne, à Toulouse	800
Etbs. B. Mielle, à Châlons-sur-Marne	400
Entrepôt de Grenelle, à Paris	350
Guichard-Perrachon, à Saint-Etienne	1.500
Etbs. Goulet-Turpin, à Reims	500
Etbs. Mignot, à Reims	1.100
Etoile du Midi, à Carcassonne	275
Grands Economats Parisiens, à La Plaine-Saint-Denis	450
La Ruche du Midi, à Béziers	450
La Ruche Moderne, à Troyes	250
La Ruche Picarde, à Amiens	810
Société Bourguignonne d'Approvisionnement, à Dijon	120
Société Economique d'Alimentation, à Lyon	650

(1) Chaque jour, ces entreprises créent de nouvelles succursales, il nous est par conséquent impossible de donner des chiffres exacts, ceux que nous rapportons ici sont seulement des approximations, mais tous inférieurs à la réalité.

ANNEXES

ANNEXE I

Liste des Maisons Françaises d'Alimentation à Succursales multiples

Abeille Audoise (l')	Lézignan-Corbières.
Abeille d'Or (l')	Perpignan.
Alimentation du Centre	Limoges.
Alimentation du Midi	Auch.
Alimentation Ernest et C ^{ie}	Toulouse.
Alimentation Stéphanoise	Saint-Etienne.
Approvisionnements Réunis	Auch.
Bon Marché Toulousain	Toulouse.
Caves Armoricaïnes	Lorient.
Caves Modernes de Lyon	Lyon.
Caves Saint-Georges	Port-Vendres.
Comptoirs Badin-Defforey	Lagnieu.
Comptoirs de la Bourgogne	Dijon.
Comptoirs Français	Reims et Pantin.
Comptoirs Modernes	Le Mans.
Comptoirs Normands	Le Havre.
La Comtadine	Carpentras.
Docks Ardennais	Charleville.
Docks Bourguignons	Dijon.
Docks de la Beauce	Chartres.
Docks de Blois	Blois.
Docks de l'Alimentation	Nancy.
Docks du Centre	Tours.
Docks des Charentes	Angoulême.
Docks Francs-Comtois	Besançon.

Docks Lyonnais	Lyon.
Docks Méridionaux	Béziers.
Docks Modernes	Rouen.
Docks de Nevers	Nevers.
Docks du Nord	La Madeleine.
Docks de l'Ouest	Nantes.
Docks de Provence	Avignon.
Docks Rémois.	Reims.
Docks du Rhône	Tarascon.
Docks de la Sarthe	Le Mans.
Docks de l'Yonne	Auxerre.
Docks Vauclusiens	Avignon.
Economats du Centre	Clermont-Ferrand.
Economie Bretonne	Brest.
Economique (l') de Normandie	Rouen.
Entrepôt de Grenelle	Paris.
Entrepôts Modernes de Pantin	Pantin.
Epargne (l')	Toulouse.
Epargne (l') de l'Ouest	Nantes.
Epiciers Réunis	Nancy.
Etablissements Achille Hauser :	Charenton.
Ets B. Mielle	Châlons-sur-Marne.
Ets Brissel	Angers.
Ets Cadoret	Paris.
Ets Crouanson	Arles-sur-Rhône.
Ets Damoy	Paris.
Ets Delerue	Lille.
Ets Dreux	Arras.
Ets Dubonnet	Paris.
Ets Dutaux Frères	Lille.
Ets Economiques	Reims.
Ets Economiques Bisontins	Besançon.
Ets Economiques du Printemps	Saint-Etienne.
Ets Economiques Troyens	Troyes.
Ets E. Géry	Saint-Etienne.
Ets Garnier et Fils.	Paris.
Ets G. Mielle, Cailloux et C ^{ie}	Metz.
Ets Goulet-Turpin	Reims.
Ets Guérin Père et Fils	Valence.
Ets Félix Potin	Paris.
Ets Lhôpital	Douai.
Ets Mielle-Cailloux	Colmar.
Ets Nicolas	Charenton-le-Pont.
Ets Paycha Frères	Narbonne.

Ets Piron « Le Familistère »	Vichy.
Ets Preys de Bray	Ste-Catherine-les-Arras.
Ets Rieter Fils aîné	Beaucaire.
Ets Ruisand, Salles et C ^{ie}	Crest.
Ets Savoye	Saint-Malo.
Ets Tibault	Sin-le-Noble.
Ets Zanzibar	Saint-Etienne.
Etoile Blanche	Saint-Etienne.
Etoile des Alpes	Chambéry.
Etoile de l'Ouest	Thouars.
Etoile du Midi	Carcassonne.
Grandes Caves de Lyon	Lyon.
Grands Economats Parisiens	Plaine-Saint-Denis (La).
Grillon (Le)	Nice.
Laiterie Amiot	Paris.
Laiterie Hauser	Paris.
Lion d'Arles (Au)	Arles.
Maison Durouchoux	Saint-Etienne.
Ménagerie Française (La)	Spincourt.
Nouvelles Epiceries du Nord	La Madeleine.
Planteur de Caiffa	Paris.
Ruche Méridionale	Agen.
Ruche du Midi	Béziers.
Ruche Moderne	Troyes.
Ruche Picarde	Amiens.
Sté d'Alimentation d'Alsace et Lorraine	Strasbourg.
Sté d'Alimentation de la Riviéra	Cannes.
Sté des Bons Produits	Nantes.
Sté Bourguignonne d'Approvisionnement	Dijon.
Sté Economique d'Alimentation	Lyon.
Sté Economique de Rennes	Rennes.
Sté Guyenne et Gascogne	Bayonne.
Sté des Magasins du Casino	Saint-Etienne.
Sté Maggi	Paris.
Sté Moderne d'Alimentation	Lyon.
Sté Nancéenne d'Alimentation	Nancy.
Sté Normande d'Alimentation	Caen.
Sté Nouvelle d'Approvisionnement	Sens.
Sté Vinicole de Bretagne	Saint-Brieuc.
Soleil (Le)	Orange.
Union Approvisionnement	Clermont-Ferrand.
Union Commerciale	Villenoy-Meaux.
Union des Docks	Brest.
Union Vendéenne	Cholet.

ANNEXE II

Contrat de Dépôt

Entre la Société Anonyme « Les Comptoirs de la Bourgogne »,
dont le siège est à Dijon, 45, rue Devosge, représentée par
M.,

d'une part;

Et 1° M.,

2° Mme, dûment assistée et autorisée par son
mari,

d'autre part;

Il a été convenu ce qui suit:

M. et Mme s'engagent à prendre à la Société « Les
Comptoirs de la Bourgogne », toutes les marchandises qui leur
seront nécessaires et dont celle-ci fait le commerce, telles que
épicerie, vins, alimentation, mercerie, etc., etc...

De son côté, la Société « Les Comptoirs de la Bourgogne »
s'engage à leur fournir lesdites marchandises franco gare, au prix
du tarif, payables à 30 jours, sous réduction d'une réserve de:

2% pour le sucre, chocolat Menier, vins fins;

5% pour les autres chocolats;

5% pour les pétroles et essences;

10% pour toutes les autres marchandises.

Bien que la vente des pétroles et essences ne laisse à la Maison
aucun profit, elle consent sur ces articles une remise de 5% en tant
que de besoin à titre de compensation des risques de déchet et des
détériorations de toute nature qui sont à la charge de M. et
Mme

M. et Mme verseront à la Société « Les Comptoirs
de la Bourgogne » une somme de 3.000 francs qui sera imputable
sur le montant des dernières fournitures.

En cas de non-paiement d'une seule des traites, les autres deviendraient immédiatement exigibles.

M. et Mme s'engagent à se fournir exclusivement à la Société « Les Comptoirs de la Bourgogne ».

Toute contravention constatée soit par huissier, soit par tout autre moyen, sera passible d'une indemnité de 200 francs. En outre, dans ce cas, la Société « Les Comptoirs de la Bourgogne » aura la faculté de faire cesser immédiatement le présent contrat.

M. et Mme seront tenus de vendre les marchandises aux prix du tarif de la maison, sans pouvoir pratiquer d'autres prix.

La Société « Les Comptoirs de la Bourgogne » aura la faculté de procéder à la vérification des marchandises toutes les fois qu'elle le jugera convenable, sans que M. et Mme puissent s'y opposer.

Le présent contrat est fait pour une durée de six années, qui prendront cours le

Pour assurer le respect de la clientèle attachée aux « Comptoirs de la Bourgogne », M. et Mme s'interdisent, en cas de rupture du présent contrat, de se rétablir soit directement, soit indirectement pour leur compte ou pour celui d'autrui, dans un rayon de 2 kilomètres pour un commerce similaire, pendant une durée de deux ans.

Tous les frais de loyer, installation et accessoires, impôts de toute nature, sont à la charge de M. et Mme

M. et Mme devront justifier dès le jour de l'ouverture de leur magasin de l'assurance contre l'incendie à une compagnie française, des marchandises qu'ils pourront avoir.

Dans le cas où le chiffre d'affaires mensuel n'atteindrait pas une somme de....., la Société « Les Comptoirs de la Bourgogne » se réserve la faculté de résilier le présent contrat sans indemnité, après préavis d'un mois.

Les « Comptoirs de la Bourgogne » fourniront une enseigne indiquant leur raison sociale.

Cette enseigne restera leur propriété et pourra être reprise dès le lendemain de l'expiration du contrat, à quelque moment qu'elle se produise.

Attribution de juridiction : toutes les contestations auxquelles les présentes pourraient donner lieu seront, de convention expresse, soumises au tribunal de commerce de Dijon.

Fait à Dijon, en autant d'exemplaires qu'il y a de parties, le

ANNEXE III

Contrat de Gérance

Entre la Société Anonyme « Les Comptoirs de la Bourgogne »,
dont le siège est à Dijon, 45, rue Devosge, représentée aux pré-
sentes par M. d'une part;
et M. d'autre part;

Il a été exposé et convenu ce qui suit:

ART. 1. — Comme suite aux pourparlers qui ont eu lieu entre la Société « Les Comptoirs de la Bourgogne » et M....., M..... accepte le mandat d'assurer la gestion et l'exploitation d'un des magasins de vente au détail que possède la Société « Les Comptoirs de la Bourgogne ».

ART. 2. — M..... sera indépendant dans sa gestion dans la limite dudit mandat. Il lui appartiendra donc, à cet effet, de se conformer (sous sa responsabilité en cas de contravention), à toutes les lois, règlements de ville et de police et tous autres, ainsi qu'aux usages locaux pour son genre de commerce. De même, il engagera à ses frais et sous sa seule responsabilité, le personnel qu'il estimera utile à son exploitation et auquel il assurera le bénéfice de toutes les lois sociales: accidents du travail, repos hebdomadaire, etc... Se réservant de choisir lui-même son assurance, il fera son affaire de tous accidents qui, dans sa gestion, pourraient survenir soit à lui, soit à son personnel, soit à quiconque.

ART. 3. — A raison de la concession qui lui est consentie, tant du magasin que de la clientèle, ou des moyens d'action auprès de cette dernière, du nom commercial, des marques, etc... de la Société « Les Comptoirs de la Bourgogne », M....., ainsi que toute

personne à son service, ne devra vendre que les marchandises nécessaires à son commerce qui lui seront fournies exclusivement par la Société « Les Comptoirs de la Bourgogne » ; en aucun cas, il ne devra changer ni les prix de vente fixés par la Société « Les Comptoirs de la Bourgogne », ni modifier la nature, la qualité ou la présentation desdites marchandises. Toutes les ventes seront faites au comptant. Les marchandises n'étant détenues par M..... qu'à titre de dépôt avec mandat de les vendre, il s'ensuit que la Société « Les Comptoirs de la Bourgogne » demeure propriétaire des marchandises et des espèces provenant de la vente.

ART. 4. — Les produits seront livrés par la Société « Les Comptoirs de la Bourgogne » dans la mesure de ses disponibilités et des nécessités commerciales, mais sans que la non-livraison puisse jamais engager sa responsabilité.

ART. 5. — M..... contrôlera à réception les marchandises qui lui seront livrées; il signalera dans les quarante-huit heures les erreurs éventuelles ; l'entrée des marchandises sans observations impliquera reconnaissance de l'exactitude des bordereaux de livraison.

ART. 6. — M..... donnera tous les soins nécessaires aux marchandises et jouira en bon père de famille du matériel confié à titre gracieux à raison de la gérance et pour les besoins de son exploitation. Il sera responsable des quantités livrées et des avaries pouvant survenir aux marchandises et au matériel en magasin, ainsi que de toutes les dégradations locatives qu'il aurait pu provoquer.

ART. 7. — Un inventaire des marchandises et du matériel détenu par M..... ainsi qu'il est dit ci-dessus, pourra toujours être fait à la demande de l'un des contractants, sans que l'autre puisse s'y refuser; celle des deux parties qui le demandera, en supportera les frais. Au cas où M..... se refuserait à assister à un inventaire ou à raison d'une difficulté quelconque, la Société « Les Comptoirs de la Bourgogne » aura le droit de passer outre, en faisant constater la régularité des opérations par un officier ministériel ou par toute autre personne assermentée. Les frais de constat, sommation par acte extra-judiciaire ou tous autres frais seront supportés par celle des parties qui apporterait des entraves à la bonne marche des opérations d'un inventaire, ou encore qui refuserait de le signer.

ART. 8. — M..... sera tenu de couvrir immédiatement le déficit qui serait constaté.

ART. 9. — M..... aura droit aux remises suivantes:

2% sur sucres, chocolat Menier, pétroles, essences, alcool dénaturé, sel, cristaux, allumettes, liqueurs et spiritueux de marque, alcool de menthe Ricqlès;

5% sur l'épicerie, les vins et spiritueux;

7% sur la mercerie, bonneterie, lingerie, chaussure, papeterie, parfumerie, broserie, quincaillerie.

ART. 10. — Ces remises sont acquises par le seul fait de la vente, mais le taux est fixé à raison de l'ensemble des obligations, des frais, en un mot de toutes les charges à un titre quelconque qu'assume M.....

ART. 11. — Les frais de loyer, patente, assurance du matériel et des marchandises et l'éclairage du magasin sont à la charge de la Société « Les Comptoirs de la Bourgogne »; la contribution personnelle mobilière ou la taxe éventuelle correspondante resteront, bien entendu, à la charge de M.....

ART. 12. — La Société « Les Comptoirs de la Bourgogne » adressera chaque mois à M..... une situation de comptes sur laquelle figurera le montant approximatif des remises qui lui reviennent. Le défaut de contestation de la situation de comptes dans les huit jours de son envoi — qu'il y ait ou non prélèvement des remises — impliquera l'approbation pleine et entière par M..... de ladite situation de comptes.

ART. 13. — Le compte définitif des remises sera régularisé à l'inventaire de fin de gestion.

ART. 14. — Le règlement des inventaires et de tous comptes aura lieu dans les bureaux de la Société « Les Comptoirs de la Bourgogne ».

ART. 15. — Les deux parties pourront mettre fin au présent contrat en se prévenant mutuellement par lettre recommandée, deux mois à l'avance et sans donner lieu à indemnité.

ART. 16. — Toutefois, toute infraction grave aux présentes conventions, et notamment:

1° le cas de déficit ou d'infraction pénale grave;

2° le cas de vente au-dessus des prix fixés;

3° le fait d'achats, de détention, de ventes de produits étrangers à ceux livrés par la Société « Les Comptoirs de la Bourgogne »;

4° le cas de modification, d'altération touchant la qualité ou la présentation des produits livrés;

pourront donner lieu à résiliation immédiate, et sans préavis, du présent contrat, sans que M. puisse prétendre à aucune indemnité, et ce, sous réserve de toute action éventuelle pour le préjudice causé à la Société « Les Comptoirs de la Bourgogne ».

ART. 17. — En cas de résiliation, M. devra quitter les lieux aussitôt l'inventaire terminé, afin de laisser libres tous les locaux mis gracieusement à sa disposition. En cas de refus, il y sera contraint par simple ordonnance de référé et devra une indemnité de cinquante francs par jour pour occupation sans droit des locaux, à compter du jour de la mise en demeure.

ART. 18. — En cas de résiliation pour une cause quelconque, M. s'interdit de s'établir durant une période de cinq années, dans un rayon de la succursale qu'il quitte qui sera de 1.000 mètres pour les villes de dix mille habitants et au-dessus, et de cinq kilomètres pour les villes d'une population inférieure. Il s'interdit de même toute concurrence à la Société « Les Comptoirs de la Bourgogne » durant la même période et dans le même rayon que ci-dessus, soit en participant d'une manière quelconque à l'exploitation d'un commerce analogue, soit en sollicitant ou faisant solliciter la clientèle, soit sous toute autre forme que ce soit, même en prêtant son concours à une société non commerciale mais répartissant des produits analogues à ceux vendus.

ART. 19. — Une pénalité qui ne pourra être moindre de vingt-cinq mille francs, est prévue pour toute infraction à cette clause, sans préjudice du droit pour la Société « Les Comptoirs de la Bourgogne » de poursuivre la fermeture de l'établissement concurrent s'il y a lieu.

ART. 20. — Les marchandises étant la propriété de la Société « Les Comptoirs de la Bourgogne », les héritiers ou les créanciers de M. ne pourront faire apposer aucun scellé dans la maison de vente.

ART. 21. — Toutes les difficultés qui pourront résulter du présent engagement devront être soumises au tribunal de commerce de Dijon, à qui la Société « Les Comptoirs de la Bourgogne » et M. attribuent juridiction.

Fait à Dijon, en autant d'exemplaires qu'il y a de parties,
le

Mme, née, dûment autorisée par son mari, intervient au présent accord pour se porter caution et garante

solidaire vis-à-vis de la Société « Les Comptoirs de la Bourgogne » de l'exécution du présent et de toutes les obligations que M. pourra contracter dans l'exécution du présent contrat ou qui pourraient en découler.

Il est spécifié que cette intervention constitue une condition essentielle et dépendante du présent contrat qui, au surplus, reste unilatérale en ce qui concerne Mme, la Société « Les Comptoirs de la Bourgogne » ne prenant vis-à-vis d'elle aucun engagement.

Bon pour autorisation maritale.

ANNEXE IV

Contrat de Gérance

Entre:

La Société « Les Eco S. B. A. », société anonyme au capital de 3.000.000 francs, dont le siège est à Dijon, 75, rue du Faubourg-Raines, d'une part;

Et M demeurant à d'autre part;

Il a été exposé et convenu ce qui suit:

ART. 1^{er}. — Comme suite aux pourparlers qui ont eu lieu entre les deux parties, M. accepte le mandat d'assurer la gestion d'un des magasins de vente au détail que possède la Société sus-désignée.

ART. 2. — Ce gérant sera indépendant dans sa gestion, dans la limite dudit mandat. Il lui appartiendra donc, à cet effet, de se conformer (sous sa responsabilité en cas de contravention), à toutes les lois, tous règlements de ville et de police et autres, ainsi qu'aux usages locaux, pour son genre de commerce. De même, il engagera à ses frais et sous sa seule responsabilité, le personnel qu'il estimera utile à son exploitation, et auquel il assurera le bénéfice de toutes les lois sociales, accidents du travail, repos hebdomadaire, etc. Se réservant de choisir lui-même son assurance, il fera son affaire de tous accidents qui, dans sa gestion, pourraient survenir, soit à lui, soit à son personnel, soit à quiconque.

ART. 3. — A raison de la concession qui lui est consentie, tant du magasin que de la clientèle, ou des moyens d'action auprès de

cette dernière, du nom commercial, des marques, etc..., de la Société, le gérant, ainsi que toute autre personne à son service, ne devra vendre que les marchandises nécessaires à son commerce, qui lui seront fournies exclusivement par la Société; en aucun cas, il ne devra changer ni les prix de vente fixés par la Société, ni modifier la nature, la qualité ou la présentation desdites marchandises. Toutes les ventes seront faites au comptant. Les marchandises n'étant détenues par le gérant qu'à titre de dépôt avec mandat de les vendre, il s'ensuit que la Société demeure propriétaire des marchandises et des espèces provenant de la vente.

ART. 4. — Les produits seront livrés par la Société, dans la mesure de ses disponibilités, et des nécessités commerciales, mais sans que la non-livraison puisse jamais engager sa responsabilité; le réassortiment en marchandises devra être assuré normalement au moyen des demandes du gérant, mais il pourra être fait d'office, dans l'intérêt commun.

ART. 5. — Le gérant contrôlera, à réception, les marchandises qui lui seront livrées; il signalera dans les quarante-huit heures, les erreurs ou détériorations, ou défauts éventuelles; l'entrée des marchandises sans observation impliquera reconnaissance de l'exactitude des bordereaux de livraison.

Les deux parties s'engagent à sauvegarder mutuellement leurs intérêts vis-à-vis des tiers, transporteurs, camionneurs, fournisseurs, dépositaires, etc..., en cas d'avarie, manquant, retard, etc..., en faisant immédiatement, et par écrit, toutes réserves d'usage.

ART. 6. — Le gérant donnera tous les soins nécessaires aux marchandises et jouira, en bon père de famille, du matériel confié à titre gracieux à raison de la gérance, et pour les besoins de son exploitation; il sera responsable des quantités livrées et des avaries et détériorations pouvant survenir aux marchandises et au matériel en magasin, ainsi que de toutes les dégradations locatives qu'il aurait pu provoquer.

ART. 7. — Un inventaire ou recensement des marchandises et du matériel sera effectué quand la Société ou le gérant le jugera opportun, sans que l'autre puisse s'y refuser; celle des deux parties qui le décidera en supportera les frais. Au cas où le gérant se refuserait à assister à un inventaire, ou à raison d'une difficulté quelconque, la Société aura le droit de passer outre, en faisant constater la régularité des opérations par un officier ministériel ou par toute personne assermentée. Les frais de constat, sommation par acte extra-judiciaire, ou tous autres frais, seront supportés par celle des parties qui apporterait des entraves à la bonne mar-

che des opérations d'un inventaire, ou encore qui refuserait de le signer.

ART. 8. — Le gérant sera tenu de couvrir immédiatement le déficit qui serait constaté.

ART. 9. — Le gérant aura droit aux remises ou commissions suivantes:

Nulle sur sucre cristallisé et raffiné;

2% sur farines de meunerie, grandes marques (de chocolat, de vins et de liqueurs), beurre, eaux minérales, produits Nestlé, essences, graisses et huiles spéciales pour moteurs, produits cupriques pour traiter la vigne;

5% sur épicerie, charcuterie, confiserie, vins, spiritueux, liqueurs, sirops, limonade, bière, cidre;

7% sur mercerie, bonneterie, confection, chaussures, broserie, papeterie, parfumerie, jouets, articles de ménage et de bazar; et, en outre, 1% en plus sur les marchandises accompagnées de vignettes-primes.

ART. 10. — Les remises seront acquises par le seul fait de la vente, et les taux en sont fixés à raison de l'ensemble des obligations et des frais, en un mot, de toutes les charges, à un titre quelconque, qu'assume le gérant.

ART. 11. — Les frais de loyer, patente, assurance du matériel et des marchandises, éclairage du magasin, seront à la charge de ladite Société; la contribution personnelle mobilière ou la taxe éventuelle correspondante resteront bien entendu à la charge du gérant.

ART. 12. — La Société adressera chaque mois à son gérant une situation de comptes sur laquelle figurera le montant approximatif des remises qui lui reviennent; le défaut de contestation de la situation des comptes dans les huit jours de son envoi — qu'il y ait ou non prélèvement des remises — impliquera l'approbation pleine et entière par le gérant de ladite situation de comptes.

ART. 13. — Le compte définitif des remises sera régularisé à chaque inventaire.

ART. 14. — Le règlement des inventaires et de tous comptes aura lieu dans les bureaux du siège de la Société.

ART. 15. — Les deux parties pourront mettre fin au présent

contrat en se prévenant mutuellement par lettre recommandée, deux mois à l'avance, et sans donner lieu à indemnité.

ART. 16. — Toutefois, toute infraction grave aux présentes conventions, et notamment:

1° le cas de déficit ou d'infraction pénale grave;

2° le cas de vente au-dessus des prix fixés;

3° le fait d'achat, de détention, de vente de produits étrangers à ceux livrés par la Société;

4° le cas de modification, d'altération touchant la qualité ou la présentation des produits livrés,

pourront donner lieu à résiliation immédiate et sans préavis du présent contrat, sans que le gérant puisse prétendre à aucune indemnité, et ce, sous réserve de toute action éventuelle pour le préjudice causé à la Société.

ART. 17. — En cas de résiliation, le gérant devra quitter les lieux aussitôt l'inventaire terminé, afin de laisser libres tous les locaux mis gracieusement à sa disposition. En cas de refus, il y sera contraint par simple ordonnance de référé.

ART. 18. — En cas de résiliation pour une cause quelconque, le gérant s'interdit, pendant deux années entières et consécutives, de s'établir dans la même ville, ou localité, ou agglomération, où se trouve située une succursale de ladite Société dont il aurait quitté la gérance.

Il s'interdit de même toute concurrence à la Société durant la même période, et dans le même rayon que ci-dessus, soit en participant d'une manière quelconque à l'exploitation d'un commerce analogue, soit en sollicitant ou faisant solliciter la clientèle, soit sous toute autre forme que ce soit, même en prêtant son concours à une Société non commerciale, mais répartissant des produits analogues à ceux vendus.

ART. 19. — Une pénalité qui ne pourra être moindre de 5.000 francs est prévue pour toute infraction à cette clause, sans préjudice du droit pour la Société, de poursuivre la fermeture de l'établissement concurrent, s'il y a lieu.

ART. 20. — Les marchandises étant la propriété de la Société, les héritiers ou les créanciers du gérant ne pourront faire apposer aucun scellé dans la maison de vente.

ART. 21. — Toutes les difficultés, qui pourront résulter du présent engagement devront être soumises au tribunal de com-

merce de Dijon à qui la Société Bourguignonne d'Approvisionnement « Les Eco » et le gérant attribuent juridiction.

Fait de bonne foi en autant d'originaux collationnés que de parties,

à, le

Le gérant,

Un administrateur,

(Edition de 1930)

COMPTE COMMISSIONS DU MOIS DE.....

Désignation	Montant des livraisons	A déduire marchandises rendues	Reste net	Commissions	
				Doit	Avoir
Sur épicerie 2 0/0.					
Sur épicerie 5 0/0.					
Sur cave 5 0/0.					
Sur mercerie 7 0/0.					
A prélever sur votre caisse					
Carnets de timbres livrés le mois de					
Nombre de carnets	Numéros enregistrés		Catégories	Quantités	
			0.20		
			2.00		
TOTAL....					

SITUATION DE LA SUCCURSALE N^o..... ARRÊTÉ LE.....

Compte Bons-Primes

Compte Marchandises

	Solde de notre compte au	
	Montant des livraisons, mois de.....	
	TOTAL DES DÉBITS.....	
	A déduire : TOTAL DES CRÉDITS....	
	Doit rester en succursale : (en marchandises, espèces, emballages ou primes)	

Inclus un reçu de fin de mois que vous voudrez bien NOUS RETOURNER
SIGNÉ, dès que vous aurez vérifié l'exactitude du compte ci-dessus.

Dijon, le

L'ADMINISTRATEUR-DÉLÉGUÉ.

ANNEXE VI

Tarif de l'impôt sur les bénéfices industriels et commerciaux

CATÉGORIES DE BÉNÉFICES	IMPÔT
Bénéfices inférieurs ou égaux à 800 fr.....	22 50
— compris entre 801 et 1.500 »....	45 »
— — — 1.501 et 3.000 »....	150 »
— — — 3.001 et 5.000 »....	300 »
— — — 5.001 et 7.000 »....	750 »
— — — 7.001 et 10.000 »....	1.050 »
— — — 10.001 et 15.000 »....	1.500 »
— — — 15.001 et 20.000 »....	2.250 »
— — — 20.001 et 25.000 »....	3.000 »
— — — 25.001 et 30.000 »....	3.750 »
— — — 30.001 et 35.000 »....	4.500 »
— — — 35.001 et 40.000 »....	5.250 »
— — — 40.001 et 45.000 »....	6.000 »
— — — 45.001 et 50.000 »....	6.750 »
— supérieure à 50.000 fr.....	Taux uniforme de 15%

ANNEXE VII

Tableaux annexés à la loi du 15 juillet 1880 sur la patente (1)

TABLEAU A

Droit fixe									
Classes	Dans les communes								
	A Paris	au- dessus de 100.000 âmes	de 50.001 à 100.000 âmes	de 30.001 à 50.000 âmes	de 20.001 à 30.000 âmes	de 10.001 à 20.000 âmes	de 5.001 à 10.000 âmes	de 2.001 à 5.000 âmes	de 2.000 âmes et au- dessous
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	francs	francs	francs	francs	francs	francs	francs	francs	francs
1 ^{re}	400	300	240	180	120	80	60	45	35
2 ^e	200	150	120	90	60	45	40	30	25
3 ^e	140	100	80	60	40	30	25	22	18
4 ^e	75	75	60	45	30	25	20	15	12
5 ^e	50	50	40	30	20	15	12	9	7
6 ^e	40	40	32	24	16	10	8	6	3
7 ^e	16	16	12	10	8	8*	5*	4*	1.50*
8 ^e	10	10	8	6	5	5*	4*	3*	1*

Les patentables de 7^{me} et 8^{me} classes vendant en ambulance, en étalage ou en échoppe sont exemptés du droit proportionnel.

Le signe * veut dire exemption du droit proportionnel dans les villes de 20.000 âmes et au-dessous.

(1) Nous n'avons relevé que les parties de ces divers tableaux pouvant concerner la patente des maisons à succursales.

TABLEAU B

Professions imposées eu égard à la population et d'après un tarif exceptionnel

Droit proportionnel au 10° sauf les exemptions:

DÉSIGNATION	DROIT FIXE	
	Taxe déterminée	Taxe par personnes employées en sus du nombre de 5, aux écritures, aux caisses, à la surveillance, aux achats et aux ventes intérieures ou extérieures
.....		
Magasins de plusieurs espèces de marchandises, lorsqu'ils occupent habituellement plus de 10 personnes employées aux écritures, aux caisses, à la surveillance, aux achats et aux ventes intérieures ou extérieures:		
Dans les villes de 100.000 âmes et au-dessus.....	100 »	25 »
Dans les villes de 50.001 à 100.000 âmes.....	80 »	20 »
Dans les villes de 50.000 âmes et au-dessous.....	30 »	15 »
Négociants:		
Celui qui, dans le même établissement, vend en gros plusieurs espèces de marchandises:		
A Paris	500 »	25 »
Dans les villes de 100.000 âmes et au-dessus	400 »	20 »
Dans les villes de 50.001 à 100.000 âmes	300 »	15 »
Dans les villes de 30.001 à 50.000 âmes et dans celles de 15.001 à 30.000 âmes qui ont entrepôt réel.....	200 »	10 »
Dans les villes de 15.001 à 30.000 âmes et dans celles de 15.000 et au-dessous qui ont un entrepôt réel	150 »	8 »
Dans toutes les autres communes ..	100 »	5 »
.....		

TABEAU C

Professions imposées sans avoir égard à la population

1^{re} Partie

Droit proportionnel au 20^e, sauf les exceptions.
(pour mémoire).

2^e Partie

Droit proportionnel { au 20^e sur la maison d'habitation.
 au 40^e sur l'établissement industriel.

Café et chicorée (fabrique).

Caramel.

Chocolat (fabrication par procédés mécaniques).

Cirage et encaustiques (fabrication par procédés mécaniques).

Conserves alimentaires (Fabrique de).

Pâtes alimentaires (Fabrique de).

Savons (Fabrique de).

Sel (Raffinerie de).

3^e Partie

Droit proportionnel { au 20^e sur la maison d'habitation.
 au 50^e sur l'établissement industriel.

Alcool ou eau-de-vie de fécule, de grains, de betteraves et autres substances.

Huiles (Fabrique d') par procédés chimiques.

4^e Partie

Droit proportionnel { au 20^e sur la maison d'habitation.
 au 60^e sur l'établissement industriel.
(pour mémoire).

5^e Partie

Droit proportionnel au 20^e sur la maison d'habitation.
(pour mémoire).

TABLEAU D

Le droit proportionnel est fixé aux taux ci-après :

TAUX DU 10^e

Le droit proportionnel est, sauf les exceptions énumérées au présent tableau, au 10^e de la valeur locative de tous les locaux occupés :

Par les patentables compris dans le Tableau B.

TAUX DU 15^e

Le droit proportionnel est, sauf les exceptions énumérées au présent tableau, au 15^e de la valeur locative de tous les locaux occupés :

(*Pour mémoire*).

TAUX DU 20^e

Le droit proportionnel est, sauf les exceptions énumérées au présent tableau, au 20^e de la valeur locative de tous les locaux occupés :

Par les patentables de la 1^{re}, 2^e et 3^e classe du Tableau A.

TAUX AU 30^e

Le droit proportionnel est, sauf les exceptions énumérées au présent tableau, au 30^e de la valeur locative de tous les locaux occupés :

Par les patentables de la 5^e et 6^e classe du Tableau A.

TAUX AU 40^e

Le droit proportionnel est, sauf les exceptions énumérées au présent tableau, au 40^e de la valeur locative de tous les locaux occupés :

Par les industriels compris dans la 2^e partie du Tableau C.

TAUX AU 50^e

Le droit proportionnel est, sauf les exceptions énumérées au présent tableau, au 50^e de la valeur locative de tous les locaux occupés :

Par les patentables de la 7^e et 8^e classe du Tableau A, mais seulement dans les villes de plus de 20.000 âmes.

Par les établissements industriels compris dans la 3^e partie du Tableau C.

TAUX AU 60^e

Le droit proportionnel est, sauf les exceptions énumérées au présent tableau, au 60^e de la valeur locative de tous les locaux occupés:

Par les établissements compris dans la 4^e partie du Tableau C.

EXEMPTIONS

Sont exemptés du droit proportionnel:

Les patentables des 7^e et 8^e classes vendant en ambulance, en étalage ou en échoppe.

Les patentables des 7^e et 8^e classes dans les villes de moins de 20.000 âmes.

(1) Nous n'avons relevé que les parties de ces tableaux pouvant concerner la patente des maisons à succursales.

ADDENDUM

Au moment même où nous mettons sous presse, le *Journal officiel* publie l'accord des Chambres sur la rédaction de l'article 39 de la loi tendant au redressement du budget.

Cet article est ainsi conçu: « Dans le cas où l'exploitation de certaines succursales est assurée par une ou plusieurs sociétés filiales, la taxe spéciale est établie au nom de la société-mère pour l'ensemble des affaires réalisées par elle et par ses filiales, compte non tenu des ventes en gros de la société-mère aux filiales.

« Un décret portant règlement d'administration publique déterminera les conditions d'application de la présente disposition. Il sera publié avant le 1^{er} juillet 1933. »

Ce texte ne vise qu'indirectement les maisons à succursales multiples, pour lesquelles la question a été depuis longtemps réglée par un arrêt du Conseil d'Etat ; ainsi que le rappelait au Sénat le ministre des finances, la taxe spéciale est calculée sur l'ensemble des opérations effectuées par les succursales. Cependant, il peut les atteindre, à tout le moins certaines d'entre elles.

L'article 39 constitue une mesure de répression des fraudes fiscales; en effet, certaines entreprises, afin de se soustraire intégralement ou partiellement à la loi du 31 juillet 1917, se sont scindées en plusieurs sociétés, juridiquement

distinctes, mais ne formant qu'un en fait ; d'autres ont englobé des établissements similaires ou concurrents et leur ont laissé leur personnalité propre, tout en en acquérant la maîtrise. C'est pour parer à cette « fraude légale », consistant dans le morcellement du chiffre d'affaires, que fut inséré, dans la loi en préparation, l'article 39. Il pourra donc jouer, par exemple, à l'égard des *Docks Rémois*, qui ont le contrôle juridique et la direction des *Docks de Blois*.

Comment s'appliquera cette nouvelle mesure et quelle sera exactement sa portée ? Son rendement doit être de 15 millions. Mais un point bien délicat reste à préciser : que faut-il entendre par filiale ? La Chambre des députés n'a point apporté de réponse à cette question, malgré une longue discussion et le dépôt de plusieurs amendements, lors de la première séance du 12 février. Le Sénat, par l'adjonction du paragraphe 2, dans sa séance du 20, a confié au gouvernement le soin de trancher cette difficulté, et c'est à cette solution que la Chambre s'est finalement ralliée le 24.

ERRATA

PAGE	LIGNE	AU LIEU DE	LIRE
18	10	qu'ï	qu'il
30	3	luralité	pluralité
35	21	uccursale	succursale
46	9	concessionnaire	concedant
98	8	an	en
127	28	qualités	qualités et
135	titre § 1	développement	développement
176	27	entant	entrant
182	5	contaxte	contexte
196	25	plus	<i>mot à supprimer</i>
241	6	y avaient été	l'avaient été
251	34	considérables	considérations
267	13	conditions	condition
324	13	taire, or c'est	taire, c'est
326	9	modéré	modérée
326	27	était	soit
333	6	imortantes	importantes
337	24	a	la
363	21	soi;t	soit

TABLE DES MATIÈRES

	Pages
AVANT-PROPOS	3
BIBLIOGRAPHIE GÉNÉRALE	11
INTRODUCTION: <i>La concentration et les maisons à succursales multiples</i>	17
CHAPITRE PRÉLIMINAIRE: <i>Définition des maisons à succursales multiples. — Délimitation du sujet</i>	27
SECTION I: <i>Définition des maisons à succursales:</i>	
Modes commerciaux voisins de la vente par succursale: la commandite, la concession de nom, le dépôt, la vente par correspondance, la vente par voiture, le cartel commercial, le grand magasin, la coopérative de consommation. — Définition	29
SECTION II: <i>Délimitation du sujet:</i>	
Succursales de fabrication, succursales d'achat et succursale de vente; succursale de vente en gros ou en demi-gros et succursale de vente au détail; succursales avec maison-mère et succursales sans maison-mère; grandes succursales et petites succursales. — Sujet traité	46

PREMIÈRE PARTIE

Fonctionnement des maisons françaises d'alimentation à succursales multiples	55
<i>Historique et importance économique actuelle</i>	57

	Pages
CHAPITRE I. — <i>Administration générale:</i>	
Constitution financière; Administration; Siège et entrepôts; Création des succursales; Distribution des marchandises aux succursales	65
CHAPITRE II. — <i>Méthodes d'achat:</i>	
Suppression de l'intermédiaire: achats, fabrication; Documentation nationale et internationale; Calcul des bénéfices	81
CHAPITRE III. — <i>Méthodes de vente:</i>	
Publicité: système publicitaire, moyens publicitaires, objet de la publicité; Concurrence: petit commerce, grossistes, coopératives; moyens de lutte	91
CHAPITRE IV. — <i>Mode de gestion des succursales:</i>	
La succursale: les deux conceptions. — Le gérant, son statut: gérant employé et gérant mandataire; Le gérant: ses obligations avant, pendant et après la gérance. — Le contrôle: inventaire et comptabi- lité	101
CHAPITRE V. — <i>Transport et douane:</i>	
Transport par route, par eau et par fer. — Douanes: le comité douanier intersuccursaliste	113
CHAPITRE VI. — <i>Œuvres sociales:</i>	
A l'égard du client: la prime, les divers projets. — A l'égard des gérants: les écoles de gérants. — A l'égard du personnel des sièges et des entrepôts	121
CHAPITRE VII. — <i>Les remèdes succursalistes aux crises de surproduction et de sous-consommation:</i>	
Développement du pouvoir d'achat du consommateur. — Organisation d'une meilleure distribution..	133
<i>L'internationalisation des maisons à succursales</i>	143

SECONDE PARTIE

Conséquences économiques et sociales de l'extension des maisons françaises d'alimentation à succursales multiples	149
<i>Le système succursaliste constitue-t-il un progrès ?</i>	151

	Pages
CHAPITRE I. — <i>L'éviction partielle du producteur:</i> L'éviction du producteur, conséquence de l'appli- cation des théories succursalistes. — Cette éviction doit-elle être recherchée ?	157
CHAPITRE II. — <i>La ruine du petit commerce:</i> Les causes d'infériorité du petit commerce. — Ses moyens de lutte. — Son utilité au triple point de vue moral, économique et social.....	169
CHAPITRE III. — <i>La suppression de l'intermédiaire:</i> La suppression de l'intermédiaire. — Conséquences économiques et sociales de cette suppression	191
CHAPITRE IV. — <i>L'exploitation du consommateur dans un avenir prochain:</i> Aujourd'hui: la prime et le <i>cut price</i> , simples moyens de publicité. — Demain: l'avènement des prix de monopole	203
CHAPITRE V. — <i>L'oppression des salariés:</i> Employés et ouvriers: fixité et régularité, mais dimi- nution des salaires, travail plus intense, mise à pied plus facile. — Gérants: raisons pour lesquelles il est assimilé à un mandataire, abus dont il est victime..	225
CHAPITRE VI. — <i>Les maisons à succursales et le progrès:</i> Le progrès matériel par la technicité. — La rétro- gradation morale par le monopole	245
<i>Le coût du système, seule entrave à son développement, nécessité d'un obstacle plus sérieux</i>	255

TROISIEME PARTIE

Les maisons françaises d'alimentation à succursales et la fiscalité	259
Caractères des mesures d'intervention préconisées	261
CHAPITRE I.— <i>Le régime fiscal des maisons à succursales:</i> Impôts sur la fortune: impôt foncier; impôt sur les bénéfices industriels et commerciaux; patente; impôt sur les salaires et traitements. — Impôts sur les transactions: timbre, enregistrement. — Impôts sur la consommation: impôts divers, taxe sur le chiffre d'affaires, taxe de luxe	265

CHAPITRE II. — *Les exemptions fiscales:*

Les exemptions: taxe sur le chiffre d'affaires, droits de mutations, impôt sur les salaires, assurances sociales, commerce personnel des gérants. — Les diverses réformes proposées: proposition Manceau, amendement Astier, vœux des unions commerciales, mesures prises à l'étranger contre les trusts..... 283

CHAPITRE III. — *Le statut juridique du gérant:*

L'imbroglia du contrat de gérance: mandat, dépôt, commission, etc. — La vraie nature du contrat de gérance: le gérant, véritable commerçant; la transmission des marchandises, de la maison-mère à la succursale, vente sous condition suspensive 299

CHAPITRE IV. — *Les réformes fiscales proposées:*

Application normale des impôts existants: impôt sur les bénéfices industriels et commerciaux, droits de mutations, taxe des biens de mainmorte, taxe sur le chiffre d'affaires. — Péréquation du taux de la taxe spéciale sur le chiffre d'affaires. — Conséquences de ces réformes 321

L'urgence qu'il y a à prendre des mesures qui s'imposent 333

CONCLUSION: *La marche vers le socialisme* 335

STATISTIQUES 345

ANNEXE I : Liste des maisons françaises d'alimentation à succursales multiples 357

ANNEXE II : Exemple de contrat de dépôt 361

ANNEXE III : Exemple de contrat de gérance 363

ANNEXE IV : Exemple de contrat de gérance 369

ANNEXE V : Relevé de compte mensuel d'une succursale.. 375

ANNEXE VI : Tarif de l'impôt sur les bénéfices industriels et commerciaux 379

ANNEXE VII: Extraits des tableaux annexés à la loi du 15 juillet 1880 sur la patente 381

ADDENDUM 387

ERRATA 389

TABLE DES MATIÈRES 391

Imp. J. BELVET, 8, rue Jules-Mercier. — DIJON.
